ESTIMATES

Public Service Commission of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/66-2002
ISBN 0-660-62145-2

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

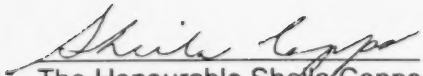
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Public Service Commission of Canada

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2002



The Honourable Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

103-02575/

Minister
of Canadian Heritage

Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Public Service Commission (PSC), an independent agency reporting to Parliament, appoints qualified persons to and within the Public Service according to the principle of merit. In doing so, the PSC safeguards the values of competence, non-partisanship and representativeness. These values are the cornerstone of a strong Public Service. They are also the foundation of Canadian democracy. The PSC seeks to have a Public Service that is respectful of the diversity of Canada's people.

As stated in the 2001 Speech from the Throne:

"Canada must have a public service distinguished by excellence and equipped with the skills for a knowledge economy and society. The Government will seek bright, motivated young women and men to accept the challenge of serving their country in the federal public service. The Government is committed to the reforms needed for the Public Service of Canada to continue evolving and adapting. These reforms will ensure that the Public Service is innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country — able to attract and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century."

This Performance Report takes stock of the results arising from the objectives set by the PSC, and the initiatives it has undertaken to fulfill its mandate on behalf of the Public Service of Canada and the citizens of this country.

Sheila Copps

Canada

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY 5

PRESIDENT'S MESSAGE 11

1. SOCIETAL CONTEXT 13

2. DEPARTMENTAL PERFORMANCE DISCUSSION 19

3. ANNEX: 43

3.1 Key Challenges Become Opportunities for Improvement (Table 1) .43

3.2 External Risk Assessment (Table 2) 45

3.3 Financial Information 47

3.4 Other Information 57

3.5 Acronyms Used 59

EXECUTIVE SUMMARY

Introduction and Context

- The ***merit principle*** as the basis for appointment to and within the federal Public Service contributes to the ***democratic stability*** needed for responsible government in Canada. Today, application of the merit principle ensures that the Public Service reflects the core values of ***competence, non-partisanship, representativeness, fairness, equity of access and transparency***.
- The ***Public Service Commission (PSC)*** is a ***unique*** federal institution responsible for safeguarding the ***merit*** principle in the federal Public Service. An independent agency directly accountable to Parliament, the PSC is an active partner with federal departments and central agencies in developing a human resources management (HRM) framework that ensures values-based ***staffing practices***.
- According to its mandate in the *Public Service Employment Act* (PSEA), the PSC focuses on a ***proactive oversight role*** while ***delegating staffing authorities*** to departments and agencies.
- In continuing HR modernization, the Commission has begun partial delegation to departments in two areas in which it has retained ***direct authority*** until now: ***executive resourcing*** and ***some external recruitment*** below executive levels.

The PSC Today

- Faced with a ***changing HRM future***, the PSC focused in 2001-2002 on the delivery of ***three strategic outcomes***:
  1. *Creation of a highly competent, non-partisan and representative Public Service, where appointments are based on the values of fairness, equity and transparency*;
  2. *Provision of a timely, efficient and flexible values-based staffing system owned by Public Service managers*; and
  3. *Support of a Public Service, which builds on competencies through development and continuous learning.*

1.1 Strong Values-Based Staffing System

- The ***new model for staffing*** introduced in the early 1990s moved away from an exclusively rules-based approach to one ***based on values***. To help managers fully exercise their ***delegated authorities***, the Commission created the ***values-based management framework*** consistent with the Treasury Board of Canada (TB) *Results for Canadians — A Management Framework for Government of Canada*, which focuses on ***results*** and ***citizen-oriented, values-based and affordable government***. Continuing the intent expressed in last year's *Departmental Performance Report* (DPR), in 2001-2002 the PSC contributed to the ***government's HRM agenda*** by delivering in the areas of ***recruitment and staffing, representativeness and learning.***
- Within the current societal context of ***anticipated HR reform***, the PSC is addressing a challenge to ***increase the understanding*** and capability of

departmental managers and human resources (HR) advisors and managers to carry out ***values-based staffing*** by creating meaningful, ***active partnerships*** and through delivery of courses and ***e-learning tools***. Decisions in appeal and recourse processes increasingly reflect the application of values-based staffing flexibility with regard to rules and protection of the merit principle.

- Under the ***Modern Comptrollership Initiative***, the Commission began ***consolidation of its strategic outcomes*** and priorities. It reviewed its *Planning, Reporting and Accountability Structure* (PRAS) and the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities* (RPP), to better show ***how it intends to deliver*** results to Canadians.

1.2 Innovative Staffing and Recruitment Systems

- Using ***innovative staffing and recruitment approaches*** contained in the Recruitment Action Plan (***RAP***), a multi-year recruitment plan developed jointly by the PSC and TBS, the Commission is testing, ***on a pilot basis only***, another step towards a ***decentralized, more efficient recruitment and staffing system,*** by ***delegating*** appointments from outside the Public Service without competition (***named referrals***) to departments. However, since this approach could present a ***risk*** (such appointments could have a negative effect on the perceptions of departmental values of equity, transparency and non-partisanship), the PSC ensures that departments using this delegation have developed ***management frameworks*** to deal with such risks effectively.
- As ***large volumes*** of applications present a ***real challenge*** to timely staffing in departments, the PSC encourages departments to ***partner*** and share common inventories. Similar approaches will be increasingly necessary if National Areas of Selection (***NAS***) are introduced. Should the evaluation of the present pilot testing support national application, NAS will provide ***greater access*** to Public Service employment for all Canadians. In addition, ***e-testing initiatives*** by the PSC's Personnel Psychology Centre hold much promise for increasing the speed of assessment while reducing costs.

1.3 Delegation and Accountability System; Reporting

- In last year's ***DPR***, the Commission expressed its commitment to improving relations with ***Parliament*** through ***strengthening understanding of the PSC's role*** and the ***importance of merit*** in the federal Public Service. Both the 2000-2001 and 2001-2002 ***PSC Annual Reports*** focus on the overall health of the staffing system, while the ***DPRs*** focus on ***results*** achieved by the PSC; both provide, Parliamentarians with more complete information on the ***health of the staffing system***.
- The fact that all departments required to do so reported on their staffing performance this year demonstrates that they ***understand their delegation and accountability responsibilities***. However, although ***progress has been made*** since last year, managers are ***still not taking full advantage*** of existing flexibilities within the system; as in 2000-2001, ***efficiency*** continues to be the primary driving principle in staffing decisions.

1.4 Conflict / Dispute Resolution

- In last year's DPR, the Commission affirmed its vision of becoming a ***centre of excellence*** for ***dispute resolution of HR conflicts*** closer to the workplace by systematically offering quality and timely early intervention in appeals to contribute to ***workplace wellness***.
- In 2001-2002, the PSC ***implemented a program*** of Early Intervention (***E.I.***) in appeals across Canada. The national program, building on the results from the Commission's experimental project in the Atlantic Region, contributes to improved communication, trust and satisfaction of all involved parties, and results in more timely and flexible recourse.
- The PSC, as the ***co-ordinator*** of the ***Shared Mediators Program (SMP)***, provides employees with an alternative to formal and lengthy processes and plays an important role in promoting sustainable and effective working relationships. SMP also provides participating departments with access to services of ***experienced mediators*** as a ***cost-effective option*** to facilitate compliance with TB policy on Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace.
- The Commission acts as an expert resource body for the Public Service in providing services to departments for the prevention and resolution of harassment in the workplace as a part of its commitment under the new TB policy. Training, mediation, coaching and investigation services are provided in a timely manner.

2.1 Effective Partnerships

- ***Partnerships***, as a way of doing business, are an ***integral part of PSC's approach*** to delivery. The Commission meets its ***challenge*** to deliver an integrated and coherent service to clients through ***well-functioning strategic partnerships*** with key players in the HRM system. For example, to avoid duplication of effort and to contribute to cost-effective program delivery, the PSC's Training and Development Canada (TDC) is ***collaborating*** with several departments and central agencies to develop a ***Public Service-wide E-Learning Service*** that will offer a ***single window on learning***.

2.2 Employer of Choice

- As part of its ***dual role of providing service and protecting merit***, the PSC ensures an ***adequate supply of qualified and representative*** candidates, recruits, feeder group members and executives to meet present and future staffing needs of departments and agencies. To secure the ***influx*** of prospective candidates and to position the federal government as ***an employer of choice***, in 2001-2002 the PSC continued to use ***different strategies***, including ***recruitment programs*** such as the Post-Secondary Recruitment Program (***PSR***). This primary federal national recruitment program increases visibility of the Public Service on campuses and provides ***bridging arrangements to accommodate terms and students.***
- The Accelerated Executive Development Program (***AEXDP***) and the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (***ADMPQP***) continued to supply ***qualified and representative*** senior Public Service leaders. Strategic Executive Staffing (***SES***) ***collaborative partnerships*** developed by the Commission and initiated with the first three departments provide a ***comprehensive staffing***

strategy resulting in ***efficiencies*** and ***increased speed*** of service for resolving Executive resourcing issues in departments.

2.3 Improved HR Planning

- To help departments model and analyse their ***future HR needs***, the PSC continues to find ways to increase its ***outreach, share expertise and promote tools/learning products*** that ***strengthen departmental capacity*** to attract and retain employees. As a result departments gain a ***better understanding*** of labour market issues, which is reflected in their ***HR plans***; they are able to ***focus their limited resources*** on the areas where they are most needed. However, with the current level of the PSC's resources, only ***marginal improvements*** can be made.

2.4 Representativeness

- The government has made it a priority to ***improve the representativeness*** of the Public Service. The Commission has assumed a ***leadership*** role in the federal equity and diversity arena through increased ***promotion***, use of available ***tools and outreach activities*** in all regions of Canada and through the deliverables of the Employment Equity Positive Measure Program (***EEPMP***). The EEPMP was a four-year program, which ended this year having fulfilled its mandate.
- The PSC entirely met its commitment expressed in last year's DPR, to communicate EEPMP's ***program knowledge and tools*** to departments to help them ***achieve self-sufficiency and meet their EE goals faster***. In its last year, EEPMP provided best practices and tools that enriched PSC clients with knowledge of ***sustained EE career development, work accommodation*** issues and ***tools to implement positive measures,*** thus ***reaching the program goals***.
- The PSC continued to ***move forward*** on the Embracing Change (***EC***) agenda, as reported in last year's DPR, through initiatives such as the ***Employment Equity Career Assignment Program*** (EE CAP) for visible minorities, which ***assists departments*** in meeting EC objectives. With limited resources, the PSC's Personnel Psychology Centre (***PPC***) took steps to position itself as a ***leader*** in the increasingly demanding and complex area of ***assessment of candidates who are members of EE groups.*** The AEXDP for visible minority executives also supported the EC agenda.
- To assist departments in achieving a ***more representative workforce at the executive level***, the Commission has approved an Employment Equity (EE) Program for Executives at the EX 1 to EX 3 levels. The program, administered by Executive Resourcing, applies to members of visible minorities, Aboriginal people and persons with disabilities. This program enables Executive Resourcing, on behalf of departments, to ***target selection processes to a particular designated group***. In addition, the program allows for indeterminate and term appointments for open, closed or without competition selection processes using ***individual or relative merit***.

2.5 E-Government

- In support of the ***e-government initiative***, one of the pillars of *Results for Canadians'* citizen-centered agenda, the PSC was guided by ***three key themes***: continuing to strengthen the ***technology*** governance and accountability framework; investing in ***people*** through ***sound planning and management*** as

well as through ***support*** to departmental clients in the use of technology and continued evolution of ***e-recruitment and e-HR***, in the context of HR reform.

- For example, the PSC responded to its intent expressed in last year's DPR, to develop ***e-recruitment*** that facilitates processing of job applications, and screening and testing of applicants. As a result of the ***redesigned PSR***, funds have been allocated to pilot web-based assessment. This initiative involved the administration, scoring and provision of test results of on-line tests for the PSR campaign.

2.6 Recruiting Smarter

- In recent years, the volume of applications received for jobs open to the public has ***increased*** significantly and has ***presented challenges*** for the PSC and departments in their efforts to meet their recruitment needs in a timely and efficient manner. The ***Recruiting Smarter*** initiative, which began in December 2001, is examining potential ***streamlining*** of the recruitment processes, ***in partnership*** with departments. This is a ***longer-term initiative***, which requires departmental ***HR planning*** and co-ordination of ***co-operation*** within and between departments.

2.7 Service Improvement Initiative

- The federal government's ***Service Improvement Initiative***, one of key initiatives to transform services and improve ***client satisfaction***, is fully supported by the Commission. The PSC's ***challenge*** is to improve the ***quality of its services*** to meet the needs of Canadians seeking employment in the Public Service most effectively. Compared to last year, the Commission's progress in the area of ***performance measurement*** was slow due to other operational priorities. Since the PSC's implementation of the TBS Common Measurement Tool, performance indicators and service standards is in its early stages, the use and reliability of departmental performance information is not focused upon in this report.

3.1 Learning Products and Services

- In last year's DPR the Commission declared that ***TDC*** would remain a ***leading-edge*** organization by investing in ***technological renewal.*** This year, TDC's technological renewal was ***successfully financed*** from 2001-2002 revenues. As a result of TDC's ***training*** and development activities: hiring managers and HR advisors are ***more knowledgeable*** about the ***values-based staffing*** promoted by the PSC and are better able to make decisions that contribute to the creation of a competent, representative and non-partisan Public Service; public servants receive necessary ***training*** to remain competent in a changing environment; and Canadians benefit from a ***professional and competent Public Service.***

3.2 Official Languages

- To create a Public Service that offers Canadians services in both official languages in accordance with the *Official Languages Act*, the PSC provides ***effective and efficient*** language training. In last year's DPR, Language Training Canada of the PSC (LTC) reported the need for additional funding to meet its mandate. Additional financing received ***did not diminish the waiting lists for second-language training*** because of new and ***growing demands;*** it only permitted LTC to respond to new demands.

President's Message

I am pleased to present the Public Service Commission's (PSC's) Departmental Performance Report for the period ending March 31, 2002. The PSC's Annual Report covers the same period and is also tabled in Parliament. However, it is important to note the distinction between the two reports: the PSC's Annual Report focuses on the health of the staffing system and speaks to the performance of many organizations that are engaged in staffing related activities across the federal Public Service; the PSC's Departmental Performance Report focuses on the results the organization has achieved in a concerted effort to better serve clients, stakeholders and, ultimately, all Canadians while protecting merit. The PSC's Performance Report, therefore, describes the performance of the PSC alone, covering its roles and responsibilities in staffing and other aspects of human resources management such as learning.

I am particularly proud to present the PSC's Performance Report this year for two reasons; first, it is an improved report which better delineates results as they relate to planned strategic outcomes, and gives a sharper focus to the challenges the PSC faces and the investment required to meet those challenges; second, the report speaks to the high level of productivity of the PSC as an organization in an environment of continuing and impending change in the management of human resources. For the first time this year, the report addresses risk management and highlights the collaborative nature of the PSC's efforts.

Both Parliament, and indeed Canadians at large, will see presented here a balanced picture of the PSC's achievements set against a backdrop of challenges to improving service. Strengthening the PSC's reporting to Parliament is a serious obligation. Parliamentarians will find in this report a clear and accurate depiction of the Commission's key outputs as they relate to the planned strategic goals and priorities, also presented to Parliament, in the PSC's Report on Plans and Priorities. The answer to the key question - How have Canadian taxpayers benefited from our products and services? - may be found in this report as well as the planned improvements.

The Government's commitment to modernize human resources management in the federal Public Service dominated the environment in which the PSC operated during the reporting period and continues to do so. A simplified human resources management system, with values-based staffing at its core, is essential. While it is recognized that legislative change is necessary, new legislation alone will not be enough to establish a human resources management system capable of responding to the future demands on the Public Service. Much can and must be done in addition to legislative changes to improve staffing and recruitment. A sustained commitment is required along with the necessary investments to render modernization truly a success. Key elements of a new regime must include the following: effective training and clear accountability of managers in staffing; grounding of staffing decisions in human resources planning; rebuilding the human resources community; and investment in technology.

In the coming months, as this report is tabled in Parliament, the PSC would welcome the opportunity to engage Parliamentarians in a discussion of its content and what it means to protect merit and the public trust in a changing human resources management environment with a view to developing a new, modernized approach to managing human resources in a Public Service that continues to serve Canadians well.

1. Societal Context

Who We Are

As an ***independent agency*** reporting to Parliament, the Public Service Commission (PSC) has a mandate to ***safeguard the values*** of Canada's professional Public Service: competence, non-partisanship and representativeness, by:

- administering the *Public Service Employment Act* (PSEA) and a ***values-based staffing system***, and taking responsibility for the appointment of qualified persons to and within the Public Service;
- providing ***recourse*** and review of matters under the PSEA;
- delivering ***training and development*** programs; and
- carrying out other responsibilities as provided for in the PSEA and the *Employment Equity Act* (EEA)

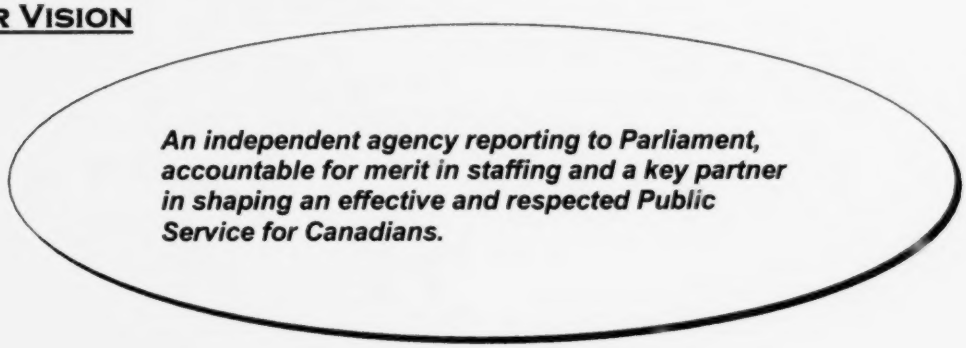
Our Mission

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

> Maintain and preserve a non-partisan Public Service, able to provide service in both official languages, staffed with competent employees, that is representative of the Canadian population it serves.

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management (HRM) and within the scope of its mandate, in ensuring the health of the federal human resources (HR) system.

Our Vision



Strategic Outcomes and Government Priorities

The Government of Canada ***staffing system is a key component*** of a broader ***HRM*** system and an essential building block of a highly competent, non-partisan and representative Public Service. The new model for staffing, introduced in the early 1990s, moved away from a rules-based approach to one that emphasizes ***values behind the rules***. The ***Staffing Reform*** initiative began to implement this new approach, which includes ***delegation of departmental staffing and departmental accountability***.

In the year 2001-2002, a pivotal time in Canada's Public Service, after many years of major downsizing, consolidation and budget cuts, the PSC was faced with a new set of HRM issues and a ***changing HRM future***. Although the Commission received a

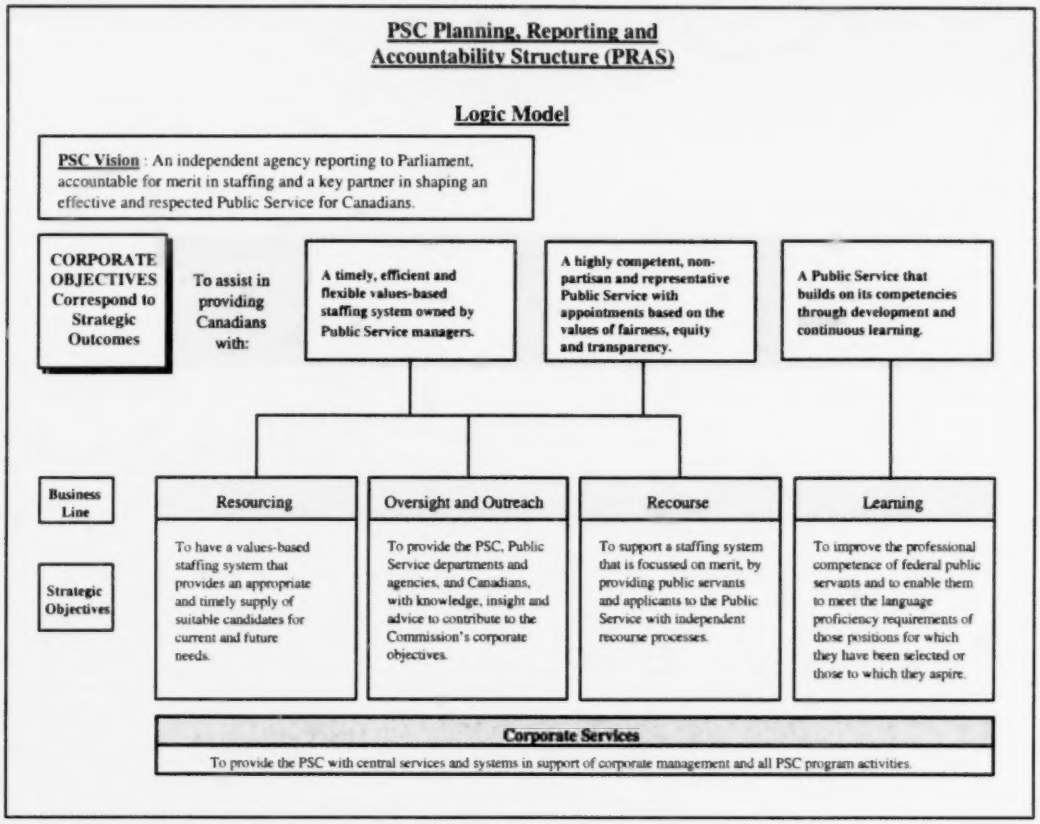
10 percent budget increase that year to cover many underfunded areas, the funds were not sufficient. Therefore, to best meet the needs of Canadians, the PSC focused on ***three strategic outcomes*** **($136 million):**

1. ***Creation of a highly competent, non-partisan and representative Public Service, where appointments are based on the values of fairness, equity and transparency;***
2. ***Provision of a timely, efficient and flexible values-based staffing system owned by Public Service managers; and***
3. ***Support of a Public Service that builds on competencies through development and continuous learning.***

These outcomes reflect PSC's ***commitment and support to the reform*** of the Public Service of Canada declared in the January 2001 Speech from the Throne. A ***key challenge*** in modernizing human resources management in the Public Service will be to provide the new system with the ***flexibility and cohesion*** needed to attract and retain ***top-quality professionals*** to meet the needs of Canadians in the future, while retaining values of fairness, equity of access and transparency that have produced one of the best Public Services in the world. ***The PSC plays a crucial role in successfully addressing this challenge, in the areas of recruitment, representativeness and learning.***

The ***PSC Business Plan*** has identified three strategic goals and priorities to support these long-term outcomes:

1. Contribute to a new HRM system for the Public Service of tomorrow **($18 million)**;
2. Respond to HRM challenges through innovative PSC programs and services **($110 million)**; and
3. Pursue change management and model good HRM practices within the PSC to ensure a successful transition to a modernized system **($8 million)**.



KEY PARTNERS AND CLIENTS

Federal departments[1] and central agencies constitute the PSC's primary clients. Our ***partners*** include:

the ***Clerk of the Privy Council***, who is Head of the Public Service;

Treasury Board Secretariat (TBS), which is the employer of the core Public Service;

the ***Canadian Centre for Management Development (CCMD)***, which has prime responsibility for management and leadership training;

the ***Leadership Network (TLN)***, now part of TBS, which supports the collective management of Assistant Deputy Ministers;

Regional Federal Councils (RFC) of senior federal officials, which share information and co-ordinate activities among departments in each region;

Human Resources Council (HRC) of HR leaders, which establishes strategic direction for HRM on behalf of all Heads of Human Resources; and

[1] NOTE: for the sake of convenience, "department" is used to indicate both federal departments and agencies.

- core ***departments and agencies***, which manage their employees through authorities delegated to them from central agencies.

Other players in HRM include ***unions***, which are consulted on staffing issues, the ***Public Service Advisory Council (PSCAC)***, which is composed of unions, departments and representatives of the PSC, and the ***Committee of Senior Officials (COSO)*** at the level of Deputy Minister (DM).

Our ***clients*** include:

- departmental ***managers***;
- ***human resource*** specialists;
- ***employees***, as candidates, trainees, appellants, etc.;
- members of ***functional communities***, such as HR, Finance, Materiel Management and Real Property, Policy and Communications;
- members of EE ***designated groups***;
- the ***Canadian public***, students or graduates seeking federal Public Service employment; and
- ***foreign governments*** seeking to exchange information on professional development and learning programs, etc.

Influencing Factors and Challenges

In preparation for HRM Modernization, the PSC is taking steps to create an ***innovative, relevant and dynamic*** organization. To build an internal ***"risk management culture"***, essential in a forward-looking organization, the PSC has looked at a synergy of ***change factors*** that have a significant impact on the Public Service. These include:

- ***globalism:*** merging of traditional geographic, national and sectoral boundaries; growing "internationalization" of virtually all policy issues and areas; the need for partnerships with diverse communities of interest at both international and intra-national levels; and enhanced mobility, giving rise to a search for "knowledge workers";
- ***technological change:*** growing knowledge intensity of work, fundamentally transforming the nature of work; and digitizing government services and communications;
- ***citizen involvement:*** increasing public demand for more transparent and accessible government services; and higher expectations for faster, more efficient and more personalized delivery of services through a variety of modes;
- ***diversity:*** increasingly multi-cultural, multi-lingual population; and growing recognition of the benefits of diversity; and
- ***labour relations:*** need for new relationships after years of downsizing and cutbacks.

These challenges are compounded by ***changing demographics*** in Canada:

- ***aging workforce:*** retirement waves at senior levels, with significant economic impacts; skill shortages in some occupational areas (particularly skilled trades) while

the population of visible minorities and Aboriginal peoples is younger. These factors pose risks of ***loss of corporate memory***, fewer experienced workers, lower consumption and higher health costs but offer an ***opportunity to increase representation of traditionally underemployed groups ;***

- ***immigration and migration:*** population and labour force growth due mainly to immigration and increasing labour flows both in and out of country, create an ***opportunity to improve representation of visible minorities***, while citizenship and accreditation issues limit access to qualified workers;
- ***educated workforce:*** increasing number of university and college graduates and growing importance of professional training and development at all stages of life ***increase the labour pool of professionals available to the Public Service,*** while there is a general declining interest in the Public Service as a career. Providing learning opportunities is ***key*** to attracting and retaining suitable candidates;
- ***urbanization:*** increasing urbanization of youth and Aboriginal peoples creates a ***varied pool of available labour*** and skill shortages across regions.

The ***new dynamics in the labour force*** are also powerful influences:

- ***economic slowdown***, subject to regional differences, causes employment levels to contract, particularly in Information Technology. This factor creates ***potential for improved competitiveness*** for the Public Service and indicates the need to tailor employment initiatives to local regions;
- ***changing market*** created by the growth of the ***e-labour market*** poses risks of problems in retaining employees since the Public Service is not competitive;
- ***changing skills,*** including increasing demand for certain skills and experience (e.g. team-work, international); ***technology*** displacing certain forms of labour (e.g. clerical, data entry); and ***polarization*** of higher-skilled versus "lower-skilled" workers, make identifying skill needs necessary to recruitment and ***strategic HR planning***;
- ***changing work and workplace,*** which includes changing structure of organizations (e.g. ***"flattening out"***) and growing demands for ***balance*** between work and home life and for job satisfaction, make ***mobility, stimulating work environments, and flexible work arrangements key*** to recruitment and retention strategies.

Against this backdrop ***Public Service has its own human capital needs and workforce trends***:

- ***the Public Service requirements are changing*** as approximately half of federal jobs are now "professional" and there is reduced demand for clerical and operational labour. This factor ***increases competition*** with private sector and provincial governments;
- ***the Public Service is not homogeneous:*** professional jobs are ***more concentrated*** in the National Capital Region, whereas other regions may have larger operational populations and ***skill shortages*** vary across regions. These factors indicate a need to target HR strategies to region and occupational groups;
- ***retirement wave: myth or reality?*** the demographic profile of the Public Service indicates that it is older than the overall workforce in Canada, while new recruits are educated or at the post-secondary level. This factor contributes to ***an aging workforce.*** New research suggests that there are currently sufficient feeder groups

for the executive EX category, and actual rates of retirement, point to possible forestalling of an early retirement wave. Managing this issue is necessary to minimize loss of corporate memory and experience and ***take advantage of increased opportunities for mobility and promotion;***

- ***contingent work: term and casual*** appointments have been used increasingly by managers. Complex HR systems are blamed but data is scarce; reasons could include lack of permanent resources. However, the past year's hiring pattern indicates that this practice may ***actually be reversing***.

The federal government is attempting to ***respond*** to change factors with a ***variety of initiatives*** to increase ***operational efficiency***. These include:

- ***Government On-Line*** to provide Canadians with improved access to all government services and information;
- ***Connecting Canadians*** to ensure Internet access to all Canadians;
- ***Innovation and Skills Agenda*** to expand the workforce and increase high-tech skills;
- ***Service Improvement Initiative*** to encourage seamless access to government services and higher levels of performance in service delivery;
- ***Social Union Framework Agreement*** to promote equality of opportunity and collaboration, greater transparency and enhanced mobility;
- ***Results for Canadians*** to provide a comprehensive management framework with a renewed focus on spending controls;
- ***Task Force on HRM Modernization*** to construct a modern policy, legislative and institutional framework for HRM in the Public Service; and
- ***Official Languages Revitalization*** to further protect and promote official languages and improve bilingual performance in the Public Service.

These initiatives must also ***compete with other Government priorities*** such as the commitment in the 2000 Speech from the Throne to ***balanced budgets,*** which limits money available to fund new initiatives and critical infrastructure needs or ***new funding pressures*** on national security in the wake of terrorist attacks in the U.S. and declining revenues.

Faced with a complex and changing environment that has a ***direct impact on the Commission's mandate***, the PSC has responded by continuing to create more ***innovative, adaptable and effective*** staffing, recruitment and learning programs to provide ***better results*** for Canadians. To address the risks posed by these external change factors the PSC has begun to create a ***"risk management culture"*** that ***builds on opportunities*** and minimizes negative impacts. A chart listing the key challenges which become opportunities for improvement is included in the Annex. An External Risk Assessment chart, which identifies strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) and proposes risk-management strategies is also included (see 3.2). The PSC 2001-2002 strategic outcomes focus on the Commission's ***contribution to the Public Service of tomorrow***.

2. Departmental Performance Discussion

The following key Results and Benefits are reported against ***three major performance expectations*** areas identified in the PSC's ***Report on Plans and Priorities (RPP)*** as strategic outcomes. Each key result is followed by a description of ***Context and Challenges***, by ***Results in the Making*** information, which outlines the PSC's outputs leading to ***measurable results in the near future***, and finally by ***Planned Improvements***, which reflect the PSC's commitments in the upcoming years. The ***Performance Information*** data substantiates the results, by providing ***performance indicators where in place*** and other relevant data.

RPP Expectations:

1. Development of a Highly Competent, Non-Partisan and Representative Public Service where Appointments are Based on the Values of Fairness, Equity and Transparency

Context

• The PSC's efforts to develop a highly competent, non-partisan and representative Public Service focus on strengthening the staffing system based on values of fairness, equity and transparency. A key element in this strategy includes creation of ***strong partnerships*** with federal departments and other stakeholders, which will result in ***greater common understanding*** of the practical benefits of values-based staffing.

Key Results:

1. Strong Values-Based Staffing System

Context and Challenges

• In 2001-2002, the PSC continued to implement and promote values-based staffing within the context of anticipated HRM reform, to create a staffing system that will meet future needs. The PSC pioneered the values-based approach to staffing as a component of overall efforts to advance values-based approaches to governance in the Public Service. Since ***partnerships*** that nurture and sustain the values-based approach to staffing are an ***integral part of the PSC's deliverables***, collaborative efforts are highlighted in the text of this report. Under this approach, the PSC provides departments with the authority and flexibility they need to meet their business requirements, while strengthening accountability for the use of these authorities.

• Since departmental understanding of the values-based approach benefits is crucial to its success, the PSC works to increase departmental ***awareness, knowledge support and engagement*** in values-based staffing in all regions of Canada. The PSC recruitment program provides departments with ***intelligence, services and products*** to enhance their recruitment activities. The PSC's Personnel Psychology Centre (PPC) provides advice and consultation in the area of ***values-based assessment*** to hiring managers and HR advisors through promotional, educational and orientation activities.

• ***Significant challenges*** for departmental HR advisors and managers include ***building the capacity*** to understand and carry out effective values-based staffing. Training is offered free-of-charge through Training and Development Canada's

(TDC's) course on values in staffing, available in three different formats (classroom, Internet and CD). ***This training is offered in the context of a revenue-dependent organization, because of its importance.***

• The federal government is expected to table new legislation governing HRM in the Public Service in 2002. The PSC is committed to advocating a governance model that adequately ***protects merit*** and ***supports the values*** that underlie the merit principle, including support for EE and official languages principles. ***The PSC's challenge is to ensure that the PSC's outcomes and priorities are linked to broader management frameworks governing the whole of the Public Service.***

Performance Information

• The overall ***satisfaction rate*** of the 1,426 participants, who attended the 22 National Capital and Eastern Ontario Region (NCEOR) Smartshops and Smartshops Plus (information sessions on staffing), ***measured for the first time this year*** as part of the performance indicators, ***was excellent***: 82 percent. TDC's calendar course ***"Values in Staffing"***, offered free-of-charge 18 times across Canada to raise the awareness and application of this approach, was ***evaluated very highly*** by over 300 HR advisors and managers, as the calendar course evaluations show.

• ***Client satisfaction*** for PPC test services, which provides test scoring and administration services, was high: the average for all clients was 4.14 on a scale of 5 points.

Results and Benefits

• ***Staffing*** in the Public Service focuses ***on values***. The PSC has put in place the necessary policy, delegation, accountability, and learning programs and tools to support values-based staffing. Canadians are thus assured that ***federal public servants are not only competent and non-partisan, but that the staffing processes to select them are also fair, transparent and efficient***. Values-based decision-making practised across the Public Service also contributes to the development of public policy in the public interest, achieved through expert and objective policy advice.

• Departmental managers work with a more flexible system. They receive more knowledgeable advice and guidance from HR advisors on the application of a values-based approach, which gives them a ***greater understanding of challenges and opportunities*** facing the staffing system. Consequently, they are better equipped as decision makers. As a result, the Canadian public perceives the federal government staffing system as fair and transparent.

Results in the Making

• Consistent with the principles of ***Modern Comptrollership***, the PSC has been pursuing a more integrated and horizontal approach to planning and policy. This has, in part, entailed ***consolidating its strategic outcomes and priorities and incorporating risk management*** into its policy and planning work. This approach

allows the PSC to better anticipate and plan in a rapidly changing policy environment.

• The PSC advocates ***full integration of EE, Official Languages and human rights principles*** in a new HRM legislation to provide all Canadians with improved access and opportunities for recruitment, development and promotion in a modernized Public Service.

• PPC has begun to adopt a more ***strategic approach*** to streamline the number of client satisfaction surveys and candidates' questionnaires and to produce more meaningful performance measures. It continues to deliver competency training to increase clients' knowledge and implementation of ***competency-based HRM***.

• The self-directed e-learning tool on the values-based approach to staffing was rated highly, as pilot test evaluations indicate. The package supports departmental capacity-building in a delegated staffing system, by allowing ***access to learning at any time or place***. This widened learning access will further ***raise departmental awareness*** and ***increase application of the values-based approach to staffing***, which will result in Canadians' perception that the Public Service staffing system is based on values.

Planned Improvements

• Under the umbrella of ***Modern Comptrollership*** and in the transition to a new HR regime, the PSC is working towards further consolidation of its Business Plan deliverables and their harmonization with corporate outcomes and priorities.

• A marketing strategy for the e-learning package on values-based staffing will be implemented in 2002-2003. An on-line version of the competency course will be offered.

2. Innovative Staffing and Recruitment Systems

Context and Challenges

• Flexible, efficient and timely staffing and recruitment systems that respect core values are needed to create tomorrow's Public Service. The PSC has assumed a leadership role in creating ***horizontal collaboration***, generating ***consensus on recruitment priorities*** and ***reporting on results***.

Performance Information

• There has been a 4 percent increase in service requests for recruitment compared to last year (13,990 in 2001-2002 versus 13,461 last year). ***Applications*** for jobs advertised on the Internet ***increased by over 70 percent*** (473,447 in 2001-2002 versus 277,910 last year), resulting in 53,118 appointments to the Public Service.

• The Post-Secondary Recruitment (PSR) fall campaign received 78,135 applications, ***a 24 percent increase over last year***. A total of 959 PSR appointments year were made in 2001-2002, a ***49.2 percent increase*** from last year.

• As of the end of the 2002, the ***inventory for HR officer positions*** contained 3,380 candidates; 2,631 were tested and 61 appointed. The PSR General Inventory

contained 4,517 candidates; 2,337 were tested and 917 were referred to departments.

• This year ***PSR*** received 78,135 applications (vs. 63,098 last year) and counted 23,928 applicants (vs. 22,265 last year); 907 jobs were offered (vs. 1,190 last year); and 853 appointments were made (vs. 656 last year).

• In 1999-2000, the PSC had reported that executive staffing took 16 weeks (***80 working days***). For fiscal year 2001-2002, ***despite an increase in the workload*** from 500 requests in 1996/1997 to almost 750 requests the past fiscal year, the current timeframe for executive resourcing is ***55 working days***.

Results and Benefits

• Year 1 of the ***Recruitment Action Plan*** (RAP) Report implementation (RAP is a multi-year recruitment plan developed jointly by the PSC and TBS in July 2000) identified emerging recruitment issues and helped departments understand what is expected of them in the area of recruitment. As a result of these ***collaborative efforts***, departmental staffing and recruitment needs are met more effectively. Ultimately, Canadians as job seekers and recipients of federal government services benefit from government ***recruitment activities*** that respect ***core values*** and are more effectively co-ordinated.

Results in the Making

• The Recruitment Action Plan (RAP) will be revised by early 2002-2003 to reflect ***recent developments*** in HRM, including an improved understanding of labour markets and diversity of recruitment tools available to hiring managers. The new RAP will better serve recruitment needs of managers and departments and will help ensure ***seamless transition to a modernized HRM*** regime. It will benefit Canadians as job-seekers, as recipients of government services and as taxpayers by providing them with ***good access to clear and useful job/career information*** that respects core values and by making the application process more user friendly.

• As of this year, PSR is an ***on-going campaign*** as opposed to just twice a year. Also, for the first time, it offered a General Inventory career choice, where applicants are tested and referred based on departmental selection criteria. NCEOR developed, in ***partnership*** with other departments, different inventories of partially assessed candidates. These and other initiatives will significantly enhance a ***timely and effective recruitment system***, to the ultimate benefit of all Canadians.

• The PSC has developed a strategic framework for ***managing functional communities***, in partnership with community leaders. It is intended that generic competitions will be launched for the Communications, HR, Finance, and Scientific and Technical communities by the end of 2003. These ***partnership initiatives*** are being developed to ***streamline and enrich talent sourcing*** at the EX level and to provide assistance in strategic HRM at the community level. This work is in line with the Commission's commitment to modernization of HRM and, at the same time, it addresses ***critical demographic issues*** in the Public Service.

2.1 Appointment Without Competition

Context and Challenges

• Within the context of a timely, flexible and efficient staffing and recruitment framework, the Commission has offered departments options for dealing with requests for appointments without competition, from outside of the Public Service. In 2001-2002 the PSC approved a non-prescriptive approach to ***delegation of such appointments without competition from outside the Public Service, on a pilot basis***. This approach could, however, present ***a risk***; the study on access to appointments indicated that appointments without competition could have a negative effect on perceptions of Public Service appointments as based on equity, transparency and non-partisanship. In recognition of this risk, the PSC is requiring the development of ***departmental management frameworks*** that will effectively monitor such appointments.

Results in the Making

• Seven departments, supported by their frameworks for effective management, have agreed to receive the authority to make appointments without competition, on a ***pilot project basis***. An in-depth evaluation after six months will help determine whether this authority can be delegated to all departments.

Planned Improvements

• It is expected that Deputy Ministers (DMs) will give greater consideration to the values of equity, transparency and non-partisanship if they are accountable for appointments without competition. To further ***minimize risks***, the Commission ensures that departments have developed the necessary management frameworks prior to delegation and will evaluate results of the pilots.

2.2 Areas of Selection and Increased Access to Public Service Jobs

LINK to "Ensuring Canadians Fair and Reasonable Access to Federal Government Employment" document

Context and Challenges

• In response to concerns expressed by Parliamentarians, Canadian citizens and the media about ***geographic restrictions*** for federal Public Service jobs, and in recognition that times have changed, the PSC is in the process of ***re-examining its area of selection policy***. The review is focused on examining the operational and service issues that would need to be addressed in moving away from geographically-based section towards ***National Areas of Selection*** (***NAS***).

Results in the Making

• The PSC has proceeded with a ***measured approach*** to increase access without sacrificing efficiency and other federal objectives. The implementation plan started with ***positions at the EX level*** and includes a number of ***pilot projects*** to test the feasibility of expanding NAS to other types of jobs.

Performance Information

• ***NAS*** for external recruitment of senior officer level positions (EXs) was implemented in the NCEOR in October 2001 and expanded to all other regions in November 2001. A number of ***regional pilot projects*** were conducted in five locations across Canada to look at the effects on ***volume of applications, workload, costs,*** the ***time*** it took to staff positions, and ***loss of local preference***.

• NAS was used in 21.9 percent of all ***Internet postings*** this year, compared to 17.1 percent last year.

Results and Benefits

• If NAS is fully implemented, Canadians will have ***increased access*** to Public Service jobs across the country while managers will have access to a ***broader talent pool*** to strengthen service and program delivery.

Planned Improvements

• Once the PSC has assessed the results of the pilot projects, a decision will be made on the desirability of ***expanding NAS*** to other types of jobs, in consultation with Parliamentarians and the government. Final results of the pilot projects are expected by the fall of 2002.

3. Delegation and Accountability System; Reporting on the Health of the Staffing System

Context and Challenges

• Since 1999, renewed emphasis on staffing delegation led to implementation of a new staffing delegation and accountability regime. This has ensured a more ***flexible staffing system***, whereby departments have appropriate ***staffing delegation*** and are held ***accountable*** through ***annual reporting*** to the PSC. This system, built on values, allows the PSC to better report to Parliament on the health of the staffing system.

• Two of the PSC's ***main challenges*** in past years have entailed ***assisting the 72 departments*** that have been delegated staffing authorities under the PSEA to understand the new system and the values-based merit framework (VBMF); and ***encouraging all departments to sign*** new Staffing Delegation and Accountability Agreements (SDAAs) to assess their staffing performance and report on progress annually to the PSC.

Performance Information

• In the past year, all 72 SDAAs have been signed; the 39 departments required to report have done so. ***Further delegation*** to departments will be considered on an

individual basis as DMs make requests based on business requirements; further delegation may also be piloted to test viability.

• Results are reflected in its 2001-2002 *Annual Report* in which the PSC noted ***significant improvement in the quality of departmental reports***.

Results in the Making

• The PSC is ***improving its reporting process*** by tailoring it to accommodate small, medium and large departments; by revising the tools to assist departments in reporting; and by working with departments to help them develop systems to monitor their staffing activities. These improvements will assist the 72 departments expected to report to the PSC this year.

Results and Benefits

• Last year the Commission planned to ***improve its relations with Parliament*** through technical briefings and meetings with Committees and individuals to strengthen understanding of the role of the Commission and the importance of merit and its values in the federal Public Service. This year, Parliamentarians and the key stakeholders have ***better information on the health of staffing in the Public Service*** as the 2000-2001 PSC *Annual Report* focused on the overall health of the staffing system and the *Departmental Performance Report* on results of the PSC's work. Departments have ***feedback on and support for*** continuous improvement of their staffing performance.

• The 2001-2002 PSC *Annual Report* includes a ***more rigorous assessment of departmental performance*** and reference to two Thematic Reviews on Non-partisanship and Transparency, and on Competence and Fairness; all are ***available on the Internet*** web site.

• The fact that all 72 SDAAS were signed and that all 39 departments that were required to report (representing 81% of the Public Service) did report on their staffing performance this year as required, demonstrates that departments ***understand their delegation and accountability responsibilities***. Public servants and other Canadians can be assured that ***the basis for delegating*** recruitment authority to departments ensures the hiring of non-partisan, representative and competent public servants.

Planned Improvements

• The PSC is reviewing its current audit function for use within a risk-management framework.

4. Conflict / Dispute Resolution

Context and Challenges

• Managing the ***appeal system*** for internal appointments and other recourse processes, such as **investigation** of staffing actions made under the *PSEA* and conducting **boards of inquiries**, constitutes one of the PSC's exclusive responsibilities.

• The Commission aims to become a ***centre of excellence*** for timely resolution of conflicts closer to the workplace, where appointments are based on fairness, equity and transparency, by providing departments with increased ***flexibility, efficiency and knowledge of conflict/dispute mechanisms***.

• In last year's *Departmental Performance Report (DPR)*, the PSC affirmed its commitment to ***systematically offering early intervention mechanisms*** to enable quicker resolutions and shorten the appeal process. In 2001-2002, the PSC implemented a ***proactive national Early Interventions (E.I.) program*** in appeals across Canada. ***The challenge for the PSC is to manage expectations of parties, since early intervention is not a panacea for all conflicts or disputes in the workplace***.

• The PSC also provides services to departments, upon demand, to assist them in their compliance with the new TB policy on Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace.

Performance Information

• Statistics for the national E.I. program from January to March 2002 demonstrate an ***increased*** usage of ***Early Intervention*** in appeals from 8 percent in January to 21 percent at the end of March. In the Atlantic region, the use of Early Intervention in appeals increased from 10 percent of appeals filed (3,057) in 2000-2001 to 45 percent of appeals (2,727) in 2001-2002. ***Very positive feedback*** received from participants revealed that in 95 percent of cases in which Early Intervention was used, the process was ***beneficial and successful***.

• Since April 2001, corrective measures following 127 allowed appeals on a national basis were prescribed within an average of 14 working days. Departments implemented those measures in an average of 52 working days. This data has only been collected on a national basis since April 2001.

Results and Benefits

• The main benefits of the Early Intervention (E.I.) program include ***improved communication, trust and satisfaction*** from all involved; increased education; and better working relationships in the workplace. As a result of the E.I. process managers and HR advisors can make appropriate staffing decisions and ***avoid lengthy appeals and recourse processes***. Stricter application of the Regulations not only allows for timely and flexible recourse, but also contributes to ***workplace wellness***.

4.1 Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace and Shared Mediators Programs (SMP)

Context and Challenges

• To help departments comply with the revised TB policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace (effective since June 2001), the PSC acts as an ***expert resource body***, develops appropriate programs and provides departments with such services as training, mediation, investigation and coaching. ***The challenge is to provide high-quality and timely interventions that meet clients' expectations.***

• The Shared Mediators Program (SMP) was initiated in 1997 by Justice Canada. In October 2000, the PSC, as a ***guardian of values-based management practices***, accepted the role of the ***SMP Co-ordinator***. The SMP's objective is to provide shared access to services of ***trained and experienced mediators*** from participating federal departments and agencies as a cost-effective option. ***Challenges include national expansion, recruitment of available and qualified mediators, and promotion of the SMP.***

Performance Information

• In its ***first year as an expert resource body***, starting in June 2001, the PSC received a total of 78 requests for services; of these, 34 were for mediation services, 38 were for investigation services, 4 were for coaching and 2 were for workplace assessment.

• Under the auspices of the PSC, SMP has increased its inventory from 17 to 28 ***qualified mediators*** and from 55 to 66 ***co-mediators***. Through the year, 38 departments and agencies used the SMP; over 97 requests for mediation services were received, 40 of which were handled by the PSC.

Results and Benefits

• The SMP provides employees with an alternative to a formal and often lengthy process, while promoting and sustaining ***good working relationships***; it also facilitates compliance with the TB policy on Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace. The program offers departments a ***valuable option for early resolution of conflict***, closer to the workplace.

Planned Improvements

• The PSC plans to promote SMP to departments across the country and to organize clinics to give mediators and co-mediators opportunities to practise their mediation skills.

5. Modern Comptrollership and the PSC

Context and Challenges

• To create a ***modern HRM culture***, resulting in a highly competent, non-partisan and representative Public Service, the PSC's branches are fully supportive of the government's Modern Comptrollership Initiative, a comprehensive management reform intended to ***strengthen management capabilities*** and improve the stewardship of public resources. It is demonstrated by leadership in development of good HRM practices, improved management practices and a horizontal planning and accountability framework.

Results and Benefits

• By reviewing its ***Planning, Reporting and Accountability Structure*** (PRAS) and the 2002-2003 ***Report on Plans and Priorities*** (RPP), the PSC is better able to show how it intends to deliver results to Canadians. Improved planning and financial management practices, including development of a ***Risk Management and Performance Measurement Framework***, provide for better horizontality, inclusiveness, transparency and linkages with the PSC Strategic Outcomes and Priorities, which support Commission's decision-making process.

RPP Expectations:

2. A Timely, Efficient and Flexible Values-Based Staffing System Owned by Public Service Managers

Context

• The PSC's goal to achieve a timely, efficient and flexible values-based staffing system in the Public Service of Canada through its contribution in ***Recruitment, Representativeness and under the E-Government Initiative*** is particularly relevant in these times of dramatic change. ***Genuine and effective partnerships*** between the Commission and other central agencies help clarify respective roles and responsibilities and facilitate a co-ordinated, effective response to key HRM issues while simplifying the HRM system.

• To improve understanding of ***recruitment challenges*** and to support departments in the identification of recruitment needs based on ***sound HR planning*** and workforce analysis, the PSC modernizes and improves recruitment programs and services and provides departments with ***demographic research*** results.

• The Commission improves the ***representation of designated groups*** in the Public Service through increased promotion of available tools; the use of inventories of pre-qualified EE candidates; and sharing expertise on barrier-free staffing practices. The PSC's ***client-centered approach*** builds the information technology infrastructure required to modernize and improve the electronic delivery of PSC programs and services, thus helping to make ***Government On-Line*** and ***e-HR*** a reality for the Public Service.

KEY RESULTS:

1. FEDERAL GOVERNMENT AS AN EMPLOYER OF CHOICE

Context and Challenges

• In its dual role of providing ***service and protecting merit***, the PSC helps ensure an adequate supply of ***qualified and representative candidates*** to meet present and future staffing needs of departments and agencies. It provides ***leadership in general recruitment*** and in delivering ***corporate programs*** such as the Management Trainee Program (***MTP***), the Career Assignment Program (***CAP***), the Accelerated Executive Development Program (***AEXDP***) and programs such as the Post-Secondary Recruitment Program (***PSR***), the Federal Student Work Experience Program (***FSWEP***) and the Co-operative Education Program (***CO-OP***).

• To ensure an influx of qualified and representative candidates from the entry to the executive level and to position the federal government as an ***employer of choice***, PSC recruitment programs continue to ***increase visibility*** of the Public Service on campuses. ***PSR*** is the primary program for recruiting post-secondary graduates to fill Public Service positions across the country. Through strategic communication and marketing of this program, the PSC ensures that candidates in all regions across Canada have an ***equal opportunity for recruitment*** in the federal Public Service. ***The challenge is to make PSR job postings available throughout the year***.

Performance Information

• ***PSR*** was successful in ***attracting EE members***; the Fall 2001 campaign attracted 6,909 members of visible minority groups (31 percent of 22,305 applicants).

• As a result of the PSC encouraging departments to participate in PSR, the Fall 2001 campaign resulted in 22 ***participating departments***, compared to 16 in Fall 2000. Consequently, the number of ***positions offered increased*** from 780 last year, to 890 this year; the number of ***career choices*** also increased (from 33 in Fall 2000 to 75 in Fall 2001).

Results and Benefits

• A recently developed General Inventory of university graduates and an inventory of assessed candidates ***maximize the applications*** received through PSR.

• PSR electronic testing allows both departments and job applicants ***more flexibility***. Such flexible and timely recruitment tools, which allow the Public Service to ***compete*** with the private sector in the recruitment of best ***"knowledge" workers***, result in a ***more inclusive recruitment*** of participants in the enhanced, modernized, redesigned recruitment programs.

Planned Improvements

• The focus of PSR for 2002-2003 includes year-round recruitment and positioning the program for the eventual ***transfer*** of certain aspects of the program to departments.

1.1 Bridging for Terms and Students

Context and Challenges

• Bridging arrangements to accommodate terms and students represents another PSC ***flexible recruitment tool*** offered to departments. It also motivates students and term workers employed in the federal government to perceive the Public Service as their ***employer of choice***. The Commission aims to ***facilitate the appointment*** of these previous employees by department Deputy Ministers.

Performance Information

• Student bridging mechanisms were used 322 times in 2001-2002 compared to 158 times last year (more than double the number) for indeterminate appointments and terms of less than 12 months.

Results and Benefits

• Integration of a greater number of students within the federal workforce provides students with ***continuous careers*** in the Public Service, while managers benefit from their investment. Such integration will eventually foster ***Public Service renewal*** and will contribute to its representativeness.

Planned Improvements

• The Commission is amending delegation of authority to permit departments to ***appoint former students without competition*** from outside the Public Service, subject to relative merit, so that departments may appoint these persons to positions within 18 months of completion of their education, regardless of the department where the last work term took place.

1.2 EX Resourcing

Context and Challenges

• The PSC operates an ***executive resourcing program*** to find and attract qualified EXs from all areas in Canada to fill current and future vacancies. As part of an overall strategy to ensure the ***renewal of the EX group***, the PSC and departments share responsibility to prepare high-potential employees for leadership in the Public Service and to ***work together*** to use professional development programs effectively, both below and at the EX level. These programs include the Management Trainee Program (***MTP***), the Career Assignment Program (***CAP***), the Accelerated Executive Development Program (***AEXDP***) and, for resourcing of the Assistant Deputy Minister

level, the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (***ADMPQP***). The PSC also encourages ***retention and continuous learning*** through Interchange Canada (***IC***) and International Programs.

• To help departments ***proactively meet their EX resourcing requirements*** and to reduce PSC transactional approvals, the Commission helps departments resource EX positions through the Strategic Executive Staffing (***SES***) ***collaborative partnerships*** between the PSC and departments. SES agreements allow departments to be ***more strategic*** in how they plan and fill vacant positions at the executive level. This involves incorporating whatever ***resourcing flexibility*** is required to ***enable departments to act strategically to meet their current HR needs***. So far, three departments have signed SES agreements; nine more are interested. The Executive Recruitment Unit (***ERU***) of the PSC identifies and assists external candidates seeking EX positions in the public sector and establishes links with executive recruitment firms. The ERU is linked to SES to provide ***resourcing solutions*** to departmental staffing challenges, including the identification of visible minorities from outside the Public Service. The Interchange Canada program (***IC***) promotes assignments between the federal Public Service and organizations in other sectors both within Canada and internationally.

Performance Information

• Under the IC program, the federal Public Service is sponsoring 179 employees (72 at the EX level) on assignment outside the federal government. The total of internal and external participants is 581, compared to 434 last year; 53 are international assignments. There are 169 EX assignments this fiscal year, compared to 132 in the previous year.

• New priorities have been identified and a strategic approach is being developed for the International Programs; 49 Canadians were appointed to international organizations.

• An ***AEXDP*** for ***visible minority Public Service executives*** was completed in September 2001, with 9 of 26 applicants (35 percent) accepted for entry into the Program. The second phase, seeking candidates from outside the Public Service, was completed in March 2002, with 3 external candidates of 12 interviewed (25 percent) accepted. The ***Embracing Change*** goal of 20 percent visible minority candidates hired was therefore achieved in 2002, ***one year ahead*** of the 2003 target date. As of March 31, 2002, there were 69 AEXDP participants, compared to 60 last year.

• In 2001-2002 there were 53 applicants to the ***ADMPQP***; 39 (74 percent) were qualified and placed in the pre-qualified pool. This ***qualifying rate is considerably higher*** than the rate of 43 percent in 1999-2000, due in part to the fact that this year, 31 percent of participants had been acting as Assistant Deputy Ministers (ADMs).

• The CAP 2001-2002 intake campaign has generated 100 new participants, who will join the program in early 2002-2003.

Results in the Making

• ***PPC***, which provides assessment products and services at the EX level, is developing the ***successor to the EX Assessment Centre***. When completed, the EX assessment process will be ***more streamlined*** and, for the first time, ***portable across the country***.

Results and Benefits

- In last year's DPR, the PSC delineated plans to ensure an ***adequate and representative supply of executives*** to departments; in 2001-2002 we have made ***significant progress*** to this end. AEXDP and ADMPQP are key sources contributing to the supply of ***qualified and representative*** senior Public Service leaders who can be called upon to advise on and implement government policy. As well, SES resourcing flexibility provides a ***comprehensive staffing strategy*** for departments, resulting in efficiencies and increased speed of service for resolving executive resourcing issues, as well as ***better access*** to executive positions across Canada.

- Interchange Canada (***IC***) participants return to the federal Public Service with increased knowledge, skills and expertise, creating pools of ***qualified, outstanding experts***, who are representative of Canadian society and ***ready to respond to demographic challenges***.

Planned Improvements

- A fundamental ***evaluation*** of the AEXDP was launched in 2001-2002.

2. Improved Human Resource Planning

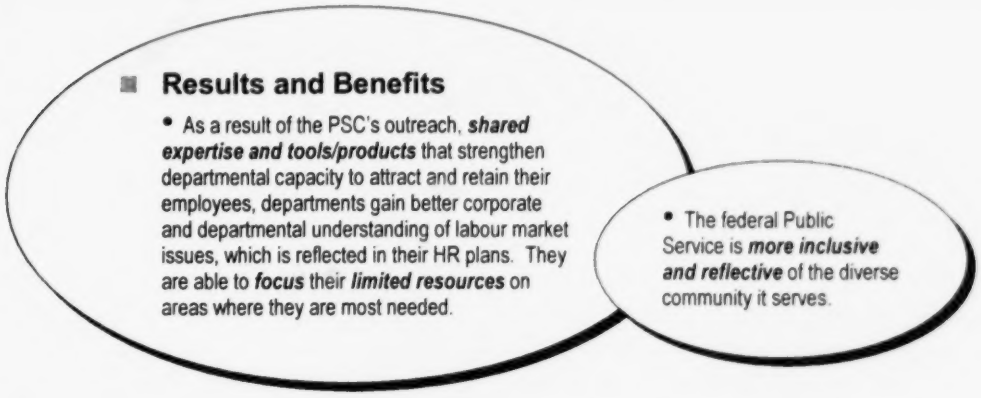
Context and Challenges

- To create a ***modern values-based staffing system owned by Public Service managers***, the PSC, as part of its ***annual assessment of departmental staffing performance***, examines the extent to which departments are adhering to staffing values. This assessment includes information on the way departments link their HR plans with their Business Plans. At a system-wide level, the ***PSC Annual Report*** provides information on departmental HR planning.

- To help departments model and analyse their future HR needs and to support regional staffing and ***recruitment planning efforts***, the PSC provides clients with ***on-line appointments data and training*** in demographic and forecasting analysis; it also delivers strategic information to its key stakeholders. The PSC creates ***new partnerships*** with internal and external clients to raise awareness of the importance of analysis in sound HR planning.

Performance Information

- In 2001-2002, 12 departments requested and received ***demographic analysis*** as compared to 10 the previous year.



Planned Improvements

• The PSC continues to find ways to minimize internal workload while ***increasing its outreach***; however, with the current level of resources, only marginal improvements can be made.

3. Representativeness

Context and Challenges

• To help improve ***employment equity*** (EE) representativeness in the Public Service workforce, the Commission assumes a ***corporate leadership*** in the federal diversity and equity arena through increased ***promotion*** of available tools and outreach activities in all regions of Canada, as well as through the deliverables of the Employment Equity Positive Measures Program (***EEPMP***). The PSC continued to move forward on ***Embracing Change*** (EC) initiatives, as forecasted in last year's DPR, through initiatives such as the ***EE CAP*** for Visible Minorities, launched in May 2001. Despite limited resources, the PSC's Personnel Psychology Centre (***PPC***) has positioned itself as a leader in the increasingly demanding and complex area of ***EE and assessment***.

• To help regions develop ***proactive EE recruitment strategies***, the PSC conducts ***analysis*** of future staffing needs and creates ***EE inventories***. The Commission continues to initiate, co-ordinate, implement, support and monitor activities related to EE programs for executives, both within and outside the PSC.

• The PSC established a ***partnership*** with TBS to share a list of executives interested in participating as selection board members for EX competitions. This arrangement significantly improves Executive Resourcing's ability to provide representative selection boards for self-identified EE candidates.

• The EEPMP, a four-year TBS program co-delivered by the PSC to promote greater ***departmental EE self-sufficiency*** and integration of EE in their human resources, sunset on March 31, 2002, having fulfilled its mandate.

Performance Information

• Over 750 managers, HR specialists and visible minorities participated at the ***EC*** conferences in Vancouver, Halifax, Montreal and Toronto, increasing their understanding of EC goals and available tools.

- There were 100 participants in 7 train-the-trainer sessions for community employment counsellors; they organized sessions that reached over ***10,000 visible minority candidates***.
- 4,000 candidates participated in three job fairs organized and co-sponsored by the PSC in the National Capital Region, Toronto and Vancouver.
- NCEOR organized a career fair for Aboriginal people, with participation of 32 departments and agencies; 450 Aboriginal people attended; 19 were ***hired as a result***.
- 350 selection board members were ***trained and placed*** in the inventories of four regions.
- Over 1,100 applications were received by the EE CAP and 50 successful candidates were appointed.
- ***EE inventories***: 1,805 visible minority candidates; 1,131 Aboriginal people; 1,638 persons with disabilities.
- PPC prepared *Guidelines for Assessing Persons with Disabilities*.

Results and Benefits

- Initiatives such as the EE CAP help improve representativeness within the EX group, contribute to ***Public Service EE objectives*** and assist departments hiring one visible minority person in fiv recruits, thus meeting the ***Embracing Change (EC) 1 in 5 benchmark***.

- ***Regional partnerships*** between departments to establish ***EE inventories***, lead to a more ***fair and inclusive*** federal Public Service, welcoming and reflective of the community it serves.

- The TBS data for 2001-2002 show that the Public Service is ***representative in 3 out of 4 designated groups***. In 2001-2002 there were: 9,649 ***women*** (57%) appointed to the Public Service, with an external availability (percentage in the general Canadian workforce) of 50.7%; 1,269 members of ***visible minorities*** (7.5%), with an external availability of 7.2; 378 ***persons with disabilities*** (2.2%), with an external availability of 5.2%; and 600 ***Aboriginal people*** (3.5%), with an external availability of 2%.

- In its 2000-2001 DPR, the Commission stated that EEPMP will ***communicate program knowledge*** and tools to departments to help them reach their EE goals. The PSC ***met this intent***: in 2001-2002 EEPMP provided best practices and tools to managers and HR personnel in the areas of EE recruitment, retention, learning and career development. Its well-managed ***web site***, the EE Career Development course, and the Enabling Resource Centre (***ERC***) enriched PSC clients with knowledge of ***sustained EE career development***, understanding of work-related ***accommodation*** for persons with disabilities and availability of many tools to help remove barriers to EE and ***implement positive measures***. As a result, federal departments can achieve their EE goals faster and the federal Public Service is ***more representative*** of Canada's diversity.

Planned Improvements

• Over the past two years, CAP has launched an ***EE recruitment initiative***, called the CAP EE component. In 2000-2001 it was targeted at the Aboriginal community (external and internal recruitment); in 2001-2002 it was directed only at internal recruitment of visible minorities. Thus far, departmental and candidate interest and overall ***success*** of these initiatives have ***surpassed expectations and projections***. The target for 2002-2003 is to focus on the ***persons with disabilities***. The PSC recognizes the importance of taking advantage of a high level of interest from information technology communities; for that reason, CAP is undertaking another initiative that will focus on conducting an interdepartmental needs analysis for the development of pre-CAP initiatives to improve the advancement of designated EE groups in the Public Service and to maximize the readiness of individuals wanting to enter CAP.

4. Effective Partnerships with Other Central Agencies

Context and Challenges

• As there are a number of players with similar functions in Public Service learning and development, it is critical to ensure cohesiveness to ***maximize learning*** as a strategic lever in recruitment, retention and the development of a competent, professional Public Service. ***The PSC's challenge is to deliver an integrated, coherent service to clients through well-functioning strategic partnerships with key players in the HRM system.*** One example of the PSC's success in meeting this challenge is the ***partnership*** between TDC and CCMD to initiate a Public Service-wide e-learning service.

Results and Benefits

• ***Effective partnerships*** developed with COSO, central agencies, federal councils, APEX and middle managers and functional communities, and well-functioning ***strategic relationships*** in support of the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (ADMPQP) and Accelerated Executive Development Program (AEXDP), continue to benefit Canadians by avoiding duplication of effort and contributing to ***cost-effective program delivery***.

• ***Strategic alliances*** with functional communities, CCMD, TBS, the Heads of Learning Forum (comprising of 64 public sector organizations) allow TDC to remain a ***leader in learning and development*** and to influence and respond to strategic initiatives. These ***partnerships*** and the resulting learning products enable Public Service employees to increase their competencies and professionalism, and to deliver ***quality service*** to the Canadian public.

Planned Improvements

• TDC will work closely with TBS and the Heads of Learning Forum to implement the new continuous Learning Policy for the Public Service of Canada, to be in effect in May 2002.

5. E-Government Initiative

Context and Challenges

• Over the past several years, the PSC has been guided by ***three themes***: continuing to strengthen the ***technology governance and accountability*** framework; ***investing in people*** through sound planning and management, as well as through support in the use of technology to departmental clients, and continuing to evolve the common requirements ***vision for e-recruitment and e-HR*** in the context of HR reform.

• In line with this approach, the PSC has adopted and acquired a number of ***key new technologies***. It is now well-positioned to build and deploy applications to the Internet. ***However, keeping up with the pace of change is putting added pressure on the need to create more common, reusable systems and to continue to invest in technology infrastructure. Demand is growing for components that can be repackaged quickly to respond to new needs.*** To address these ***challenges*** and to provide improved service and increased efficiencies, PSC business lines will ***work together co-operatively*** to minimize duplication of effort and increase sharing of information technology resources.

Performance Information

• As part of ***e-recruitment***, the ***jobs.gc.ca*** web site received 11.5 million visits this year, a 21 percent increase over last year; the recruitment web pages alone received 7.3 million visits. Notification services have 261,195 subscribers compared to 114,700 users after 6 months last year.

• The e-recruitment pilot will bring ***increased accessibility and enhanced delivery*** through client-oriented, single-window technology linked with Government On-Line. As a result, departmental managers will be provided with faster, wider recruitment options.

Results and Benefits

• The feedback received from departments and the ***evidence of improved staffing and reporting*** are indicators that the information provided to departments by the PSC has had a positive effect. Canadians and public servants receive ***consistent and current technology-enhanced information*** supporting the HRM system in the Public Service. Candidates have ***faster access*** to test results and the status of their applications; this enhances attractiveness of applying to the Public Service and makes it ***more competitive***.

• ***Infotel***, an integrated Voice Response System, makes information on job postings ***accessible*** to the public via a national toll-free telephone number. The Infotel system, offers information on recruitment programs (PSR, FSWEP, CO-OP) and initiatives (EE recruitment) with an option to transfer directly to a program officer.

• In last year's DPR, the PSC expressed its intent to develop e-recruitment process to facilitate job applications, screening and testing of applicants. It has upheld its promise; for example, as a result of ***PSR Application Enhancements***, referrals of PSR candidates are all done electronically; tests used for PSR are now scored by a machine, which ***speeds up the process significantly***. Departments can now post their career opportunities to attract new and recent graduates at any time on the PSC web site. Students can apply to positions year-round, 24 hours a day, 7 days a week. They have ***access to their on-line results*** within 48 hours.

Planned Improvements

• An ***e-recruitment pilot***, which began in late spring 2002 in the PSC's Central and Southern Ontario Region, will examine the ***feasibility and cost*** of using an off-the-shelf electronic recruitment system to manage large volumes of applications, improve the speed of recruitment and widen the selection choice for hiring managers.

• In 2002-2003 a number of enhancements related to the PSR program will position PSR for eventual ***transfer*** of certain functions to departments.

• PPC continues to pursue a longer-term solution that will provide a cost-effective, secure and stable platform for converting a larger number of ***PPC instruments on-line.***

• In 2001-2002 the PSC created a short-term information technology strategy to ensure that all ***resources*** are ***strategically aligned*** with client objectives.

6. Recruiting Smarter

Context and Challenges

• In recent years, the ***volume of applications*** for jobs open to the public has ***increased*** significantly, which ***presents challenges*** for the PSC and departments in their efforts to meet their recruitment needs in a timely and efficient manner. The need to manage volumes in a more efficient way has become more critical with the ***pressure to move towards a national area of selection***. Although the PSC is looking at ***e-recruitment options*** as one way of managing the volume of applications, there is much that can be done to improve current recruitment practices.

Performance Information

• The PSC has met with departmental representatives in a number of regions to provide recruitment data and discuss ***recruitment forecasts*** to identify the types of

jobs where a more ***strategic approach*** would make more sense. Emphasis has been on starting small (within departments) and focussing on areas that provide the greatest benefit.

Results in the Making

• The ***Recruiting Smarter*** initiative, which began in December 2001, is examining potential ***streamlining*** of the recruitment processes, ***in partnership*** with departments. Possible streamlining avenues include generic competitions, combining recruitment actions within and between departments, sharing of resources for local assessment of candidates and developing inventories of partially qualified candidates. The initiative may also facilitate NAS, if implemented nationally.

• This is a ***longer-term initiative***, which requires departmental ***HR planning*** and co-ordination and ***co-operation*** within and between departments.

Planned Improvements

• The PSC intends to continue to work with departments to identify opportunities to ***combine efforts***, reduce the number of postings and develop departmental or service-wide inventories, where needed.

7. Service Improvement Initiative

Context and Challenges

• The Service Improvement Initiative, a government initiative to transform services and improve ***client satisfaction***, is fully supported by the Commission. ***The PSC's challenge is to improve the quality of its services to Canadians seeking employment in the Public Service most effectively***. The Commission uses the client satisfaction survey tool, performance indicators and service standards to ***improve performance measurement*** against expected results reflected subsequently in reporting.

Performance Information

• The PSC is collecting ***baseline information*** regarding the ***satisfaction*** of clients accessing the recruitment ***web site*** and the ***in-person*** recruitment services provided in regional and district offices. ***Two sources of information are currently available***: ***in-person services*** provide feedback from Canadians visiting regional and district offices; and ***Internet services***, give feedback from Canadians who access employment opportunities through the **jobs.gc.ca** web site. Their overall ***level of satisfaction with these services is 88 percent.***

Results and Benefits

• Information on client perceptions allows the PSC to ***improve*** program management.

• Canadians seeking employment within the Public Service will have a ***channel to express*** their satisfaction and improvement needs regarding the approach of the PSC and hiring departments to recruitment services.

RPP Expectations:

3. A Public Service that Builds on its Competencies through Development and Continuous Learning

Key Results:

1. Learning Products and Services

Context and Challenges

• Through Training and Development Canada (***TDC***), the PSC delivers ***quality professional development*** as part of the federal government's HRM agenda; in particular, TDC contributes to building the HR community's capacity to ***support the values-based approach to staffing***. TDC's learning products and services also support the PSC's role in the HRM system. Given the speed of change in HRM and the increased focus on technology-based learning, ***the primary challenge is to maintain up-to-date learning products. It is estimated that $1 million a year is needed to introduce technology into TDC learning programs.***

Performance Information

• In 2001-2002 over 15,000 public sector employees across Canada participated in more than 900 offerings of TDC calendar and contract courses; ***clients' satisfaction was high***, with more than 95 percent of respondents rating their course as "good" to "excellent".

• TDC was forecasting a deficit for 2001-2002 to finance its ***technological renewal strategy*** but is now in a surplus position, partly due to an increase in volume for calendar courses. Overall ***revenues generated*** in 2001-2002 ***increased*** by $1 million (13 percent) over those in 2000-2001.

• Over 541 calendar course offerings were delivered to more than 8,500 public servants, generating approximately $6 million in ***revenues***. TDC's Consulting Services generated approximately $3 million and delivered 370 customized courses to 6,500 public servants across Canada.

Results in the Making

• TDC is ***collaborating*** with CCMD, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and TBS to develop a ***Public Service-wide Electronic Learning Service*** to offer a ***single window on learning***, allowing easier access by all public servants to government learning products. The project will be implemented and evaluated within the next two years.

Results and Benefits

• In last year's DPR, the Commission declared that TDC will remain a ***leading-edge training organization*** by investing in technological renewal and formalizing the quality assurance function. Indeed, TDC's ***technological renewal*** was successfully financed from 2001-2002 revenues. A quality review plan will be put in place for 2002-2003.

As a result of ***TDC's training and development activities***:

- more ***hiring managers and HR advisors*** are fully knowledgeable about staffing values promoted by the PSC and make decisions that contribute to a competent, representative and non-partisan Public Service;
- ***public servants*** receive the necessary training and learning to remain competent in their jobs within the changing HRM environment; and
- ***Canadians*** benefit from a professional and competent Public Service that provides ***excellent client service*** and that is recognized as an ***employer of choice***.

Planned Improvements

• The increased ***investment in technological and organizational renewal*** along with increased ***marketing*** and ***quality assurance*** activities over the next two to three years will result in a greater capacity within TDC to respond quickly and appropriately to departmental learning needs and to learning needed as a result of a public-sector-wide initiatives such as HRM.

2. Official Languages

Context and Challenges

• To create a Public Service that offers Canadians services in both official languages the PSC provides ***effective and efficient language training*** to create bilingual federal public servants in accordance with the *Official Languages Act* while ***reducing waiting lists for diagnostic and training services***.

Performance Information

• 2,599 public servants received language training (1,002 in the National Capital Region (NCR); 1,597 in other regions).

• As of March 31, 2002, the ***waiting list for language training*** was at 541 students or 26 months (the standard waiting time is 6 months).

Results in the Making

• To ***reduce waiting lists*** and ***meet the demand***, in 2002-2003 Language Training Canada (LTC) intends to train 250 more candidates (non-EX) in the NCR. In last year's DPR, the LTC reported the ***need for additional funding*** to meet its mandate. The additional financing received only allowed LTC to somewhat reduce the waiting list for language training because of the new and growing demand for training: Additional resources received allowed training of ***new advisors*** in orientation services; they will become operational in 2002-2003.

Results and Benefits

- PSC language training contributes to ***Canadian unity*** and respects the *Official Languages Act* by facilitating easier access by Canadians to ***quality service in the language of their choice***. It also allows federal public servants to work in the language of their choice, leading to ***equity of access and career advancement*** in the Public Service.

Planned Improvements

- Additional funding received in 2001-2002 covered ***language training for EXs*** and somewhat reduced waiting lists and the backlog lists in orientation services and operations. ***Fewer EXs than expected*** availed themselves of the accessible training and the waiting list did not decrease as forecasted, due to new and growing demand. With regard to orientation services, the additional funding allowed LTC to train new advisors, who will be operational in 2002-2003.

- Funding approved for 2002-2003 will cover LTC's needs related to ***statutory training*** for non-EX candidates and for a maximum of 75 members of the Executive group, who must meet their language requirements by March 31, 2003.

3. ANNEX

3.1 KEY CHALLENGES BECOME OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT (TABLE 1)

KEY CHALLENGES	OPPORTUNITIES FOR FURTHER PROGRESS*
Protection of the merit principle in a modernized HRM framework	• continue enabling a new HRM system that provides more flexibility, timeliness and ownership by managers.
Application of Values • uneven understanding of values.	• blitz on values training by PSC, encourage departments to incorporate values in delegation training.
Official Languages • oral testing and diagnostic delays; • reduction in waiting periods for diagnostic services; • reduction in waiting periods for language training; • development of new technological products oriented to clients with special needs.	• implement and evaluate new service delivery approaches; • maintain existing partnerships and develop new ones; • offer different modes of learning such as autonomous learning.
External Recruitment / Retention • lengthy referral process; • incongruence between PSC objectives and departmental expectations.	• Without Competition external recruitment authority; • create and market pre-qualified inventories; • encourage more use of direct referrals and creation of inventories; • invest further in new technology for recruitment and staffing.

Cont...

KEY CHALLENGES	OPPORTUNITIES FOR FURTHER PROGRESS*
Representativeness • aging workforce; • loss of corporate knowledge.	• continue outreach to EE groups, associations; • maintain EE inventories; • provide departments with data, information on flexibilities and analytical support.
Recourse / Conflict Resolution • address contextual issues; • use Alternative Dispute Resolution.	• continued promotion and education; • increase the use of E.I.
Speed of Staffing • competing urgencies for managers; • preparation time-consuming for assessment and rating guides.	• more off-the-shelf assessment; • assessment software; • better HR planning; • project management tools for HR advisors.
Staffing Capacity • HR not properly equipped with resources and tools.	• clarify roles of HR and managers; • continue to rebuild staffing expertise; • community building.
Priority Administration • one-on-one referral system; • slow process of managers' priority consideration.	• continued promotion of easier appointments to occupational groups; • continued education; • e-referrals with documentation.

Opportunities for Further Progress represent possible approaches to be considered to resolve key challenges; they are dependent largely on the HRM direction and timing.

3.2 External Risk Assessment (Table 2)

As a first step in implementing the risk-management framework, the PSC conducted an environmental scan to evaluate the likelihood and impacts of the Commission's internal and external risks. The following table shows some strategies the PSC may consider in managing the external risks.

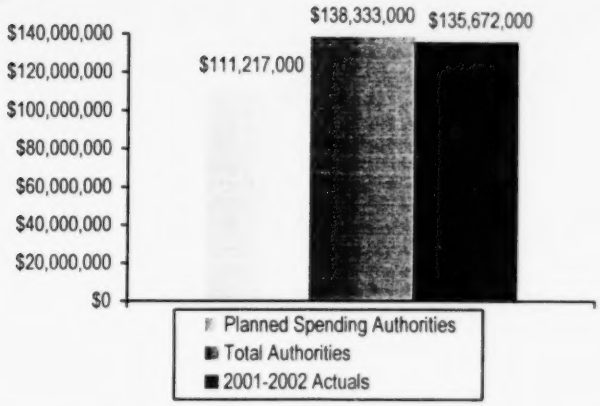
Identified External Risk:

- ***Unable to respond to synergy of change factors***
- ***Unfulfilled human capital needs***
- ***Competing priorities, overburdened agenda and inadequate funding***

SWOT: Strengths and Opportunities	Risk-Management Strategies
• Broad government agenda focused on productivity, learning, skills (adapting/embracing Knowledge Economy [KE]). • Growing recognition of need for effective recruitment and retention and for better HR planning. • Link between HRM reform and improved service delivery and accountability; many PSC priorities fundamental to reform.	• Replicate skill transformations needed for changing demographics/labour market opportunities to improve competitive advantage of Public Service in attracting recruits and retaining them. • Assess changing demographics/labour market opportunities to improve competitive advantage of Public Service in attracting recruits and retaining them. • Pursue more collaborative approaches to program funding and potential for internal savings.
SWOT: Weaknesses and Threats	**Risk-Management Strategies**
• Weak in integrating HRM considerations with broader government agenda and Public Service management frameworks. • Lack overarching Public Service demographic analysis; HR strategies do not attract the right people or address Public Service culture (key to retention). • Lack of cohesion around HRM and PSC priorities; limited influence over government spending.	• Continue to encourage departments to integrate HR in their business planning. • Continue to provide demographic analysis and support to departments. • Communicate PSC's HRM division to the HR modernization Task Force and continue to pursue PSC internal renewal.

3.3 Financial Information

PSC's Financial Allocation



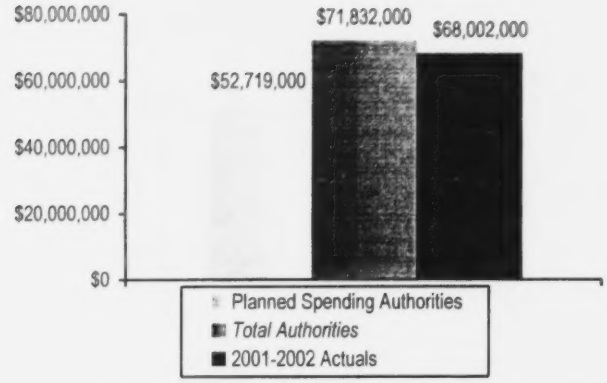
The PSC's *Report on Plans and Priorities* (RPP) was tabled in March 2001. The Major expected results listed in the RPP are presented under the following business lines:

- Resourcing
- Learning
- Policy, Research and Outreach
- Recourse
- Corporate Services

BUSINESS LINE: RESOURCING

OBJECTIVE

To work with Public Service departments and agencies to ensure a resourcing system which provides a highly competent Public Service, that is non-partisan and representative of the Canadian society



NOTE: Major changes between Planned Spending authorities and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the modernization of the recruitment strategies, the Employment Equity Positive Measures Program, the Employment Equity - Embracing Change Support Fund project, the carry forward from 2000-2001, the compensation for new collective bargaining and the additional charges for employee benefit plan costs. This increase was offset by the conversion factor applicable to transfers between salary and non-salary funds.

DESCRIPTION

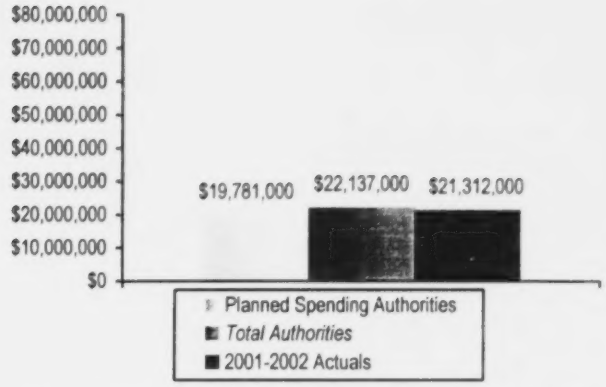
This business line encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing. These activities are program development, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion, and diversity and employment equity initiatives. The business line also includes resourcing, exchange and development programs for the Executive Group.

In addition, this business line is responsible for the delivery of the employment equity initiatives and corporate development programs on behalf of Treasury Board.

BUSINESS LINE: LEARNING

OBJECTIVE

To improve the professional competence of federal public servants and to enable them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or those to which they aspire.



NOTE: Major changes between Planned Spending authorities and *Total Authorities* are attributable to additional funding received to cover language training workload pressures and the compensation for new collective bargaining. The Learning business line includes a statutory vote for the Staff Development and Training Revolving Fund delivered through Training and Development Canada which is a Special Operating Agency on full cost-recovery. For 2001-2002, the Staff Development and Training Revolving fund realized a surplus of $822,000 on an accrual basis of accounting.

DESCRIPTION

This business line is composed of two main service lines: language training and professional development for non-executives. Language Training assesses the potential for success of employees who are eligible for language training. It provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services. It provides for the development and design of second-language courses and tools to meet the job-related linguistic requirements of departments and a range of advisory, informational and co-ordinating services related to language training.

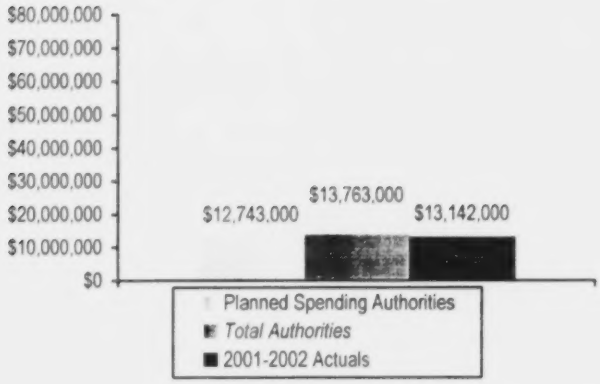
The PSC provides a range of learning products and services to key communities such as policy analysts, supervisors, human resources specialists, comptrollership, communications analysts and others. The emphasis is on corporate learning messages (such as the machinery of government and values and ethics) and on products unique to government learning, not on work-specific training which is the responsibility of departments. The PSC provides training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands.

As the PSC repositions, its focus on learning will shift to a more strategic use of resources, concentrating on the design and development of new learning products and services, that respond to the strategic directions of the Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC).

BUSINESS LINE: POLICY, RESEARCH AND OUTREACH

OBJECTIVE

To provide knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent, professional and representative Public Service.



NOTE: Major changes between Planned Spending and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the compensation for new collective bargaining, the modernization of the recruitment strategies and the Employment Equity - Embracing Change Support Fund project.

DESCRIPTION

This business line provides the capacity to measure, report, provide advice, and deliver policy in areas within the PSC's mandate.

It supports the medium and longer term positioning of the PSC through strategic analysis and research, environmental scanning, and liaison with stakeholders, especially on issues related to the PSC's role as independent champion and steward of a professional, non-partisan, and representative Public Service, and of key public administration values.

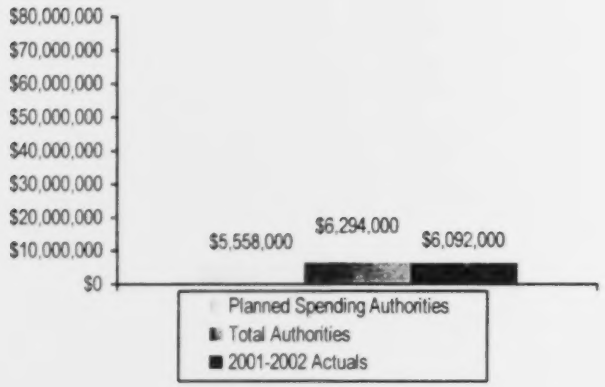
In support of this role, the business line also enhances and co-ordinates the knowledge base of the PSC. The business line supplies strategic information to the Commission and ultimately to Parliament (via the PSC's annual report) through the monitoring, assessment and review of PSC programs and policies and through the monitoring of the health of the Public Service in the areas related to the PSC's mandate.

Functions related to outreach, such as reporting to Parliament, the government and its central agency advisors on PSC matters at a strategic level, liaison and information sharing between provincial, federal, and international policy actors in areas related to the mandate and delegated responsibilities of the Public Service Commission, are also carried out through the Policy, Research and Outreach business line.

Business Line: Recourse

Objective

To provide independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote, through effective intervention and education, the application of merit, fairness, equity and transparency.



NOTE: Major changes between Planned Spending authorities and *Total Authorities* are attributable to additional funding received to cover translation costs pertaining to appeal decisions and the compensation for new collective bargaining.

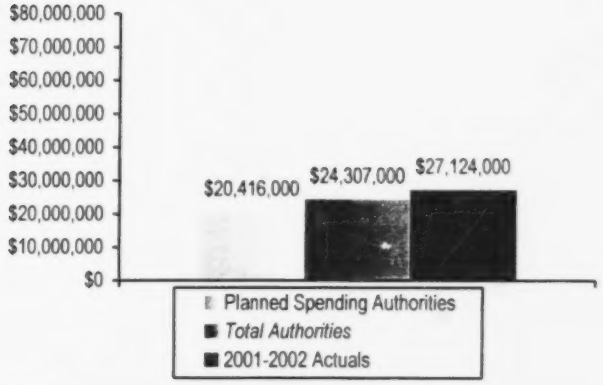
Description

This business line hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and Regulations on matters such as appointment and promotion. Recourse is also responsible for the investigation of complaints and irregularities in the resourcing process that are not subject to appeal, for the investigation of complaints of harassment in the workplace and for conciliating settlements where complaints are upheld. Training, advice and assistance are also provided to departments, unions, other organizations and individuals.

BUSINESS LINE: CORPORATE SERVICES

OBJECTIVE

To provide central services and systems in support of the corporate management and all PSC program activities.



NOTE: Major changes between Planned Spending authorities and *Total Authorities* are attributable to additional funding received for the modernization of the recruitment strategies, the carry forward from 2000-2001, the compensation for new collective bargaining and the transfer of resources as part of the Space Recapture/Space Envelope program.

DESCRIPTION

This business line includes the activities of the President and Commissioners; corporate business planning; management systems and policies; finance, human resources management, informatics, internal audit and other administrative and support services.

Financial Performance Overview

In 2001-2002, the PSC has continued to improve its financial management practices. During the year, scarce resources were closely monitored and managed to ensure that funding pressures were addressed with available funds. As a result, the PSC has recorded a minimal lapse of 1% in the Public Accounts of Canada.

Financial Summary Tables

Table 1	Summary of Voted Appropriations
Table 2	Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Table 3	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Table 4	Revenues
Table 5	Revolving Fund Financial Summaries
Table 6	Contingent Liabilities

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority ($ thousands)

Vote		Planned Spending	2001-2002 Total Authorities	Actual
	Public Service Commission			
120	Program expenditures	97,176	123,695	**121,856**
(S)	Contributions to employee benefit plans	14,041	14,632	**14,632**
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund*	-	-	**(822)**
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	6	**6**
	Total Agency	**111,217**	**138,333**	**135,672**

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*Figures are reflected on an accrual basis of accounting.

TABLE 2 – COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)

Business Lines	FTEs	(5) Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues*	Total Net Expenditures
Resourcing							
(planned spending)	563	52,719	-	-	-	-	52,719
(total authorities)	*710*	*71,832*	-	-	-	-	*71,832*
(actuals)	**728**	**68,002**	-	-	-	-	**68,002**
Learning (1)							
(planned spending)	210	16,983	-	-	-	-	16,983
(total authorities)	*212*	*19,339*	-	-	-	-	*19,339*
(actuals)	**214**	**19,407**	-	-	-	-	**19,407**
-Subsidy							
(planned spending)	-	2,798	-	-	-	-	2,798
(total authorities)	-	*2,798*	-	-	-	-	*2,798*
(actuals)	-	**2,727**	-	-	-	-	**2,727**
-Staff Development and Training Revolving Fund							
(planned spending)	68	11,677	-	-	-	11,677	-
(total authorities)	*68*	*11,677*	-	-	-	*11,677*	-
(actuals)**(2)**	**69**	**11,507**	-	-	-	**12,329**	**(822)**
Policy, Research and Outreach							
(planned spending)	143	12,743	-	-	-	-	12,743
(total authorities)	*143*	*13,763*	-	-	-	-	*13,763*
(actuals)	**141**	**13,142**	-	-	-	-	**13,142**
Recourse							
(planned spending)	71	5,558	-	-	-	-	5,558
(total authorities)	*65*	*6,294*	-	-	-	-	*6,294*
(actuals)	**65**	**6,092**	-	-	-	-	**6,092**
Corporate Services (3)							
(planned spending)	274	20,416	-	-	-	-	20,416
(total authorities)	*278*	*24,307*	-	-	-	-	*24,307*
(actuals)	**251**	**27,124**	-	-	-	-	**27,124**
Total							
(planned spending)	1,329	122,894	-	-	-	11,677	111,217
(total authorities)	*1,476*	*150,010*	-	-	-	*11,677*	*138,333*
(actuals)	**1,468**	**148,001**	-	-	-	**12,329**	**135,672**
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues (4)**							
(planned spending)							(300)
(total authorities)							*(300)*
(actuals)							**(116)**
Cost of services provided by other departments							
(planned spending)							18,816
(total authorities)							*18,816*
(actuals)							**19,941**
Net Cost of the Program							
(planned spending)							129,733
(total authorities)							*156,849*
(actuals)							**155,497**

(1) Excludes the FTE figure associated with hourly rate employees.
(2) Figures are reflected on an accrual basis of accounting.
(3) The Corporate Services Business Line includes the activities of the President and Commissioners, corporate business planning, management systems and policies, finance, human resources management, informatics, internal audit and other administrative and support services.
(4) Consists of discretionary language training.
(5) Includes contributions to employee benefit plans.
*Formerly "Revenues Credited to the Vote".
** Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues (GGR)".

TABLE 3 – HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)

			2001-2002		
Business Lines	**Actual 1999-2000**	**Actual 2000-2001**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Resourcing	58,325	62,210	52,719	71,832	**68,002**
Learning*	19,574	19,268	19,781	22,137	**21,312**
Policy, Research and reach	10,716	13,228	12,743	13,763	**13,142**
Recourse	5,733	5,979	5,558	6,294	**6,092**
Corporate Services	25,477	31,844	20,416	24,307	**27,124**
Total	**119,825**	**132,529**	**111,217**	**138,333**	**135,672**

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*The actual figures for the Staff Development and Training Revolving Fund component included in the Learning Business Line are reflected on an accrual basis of accounting.

TABLE 4 –REVENUES

Revenues by Business Line ($ thousands)

Respendable Revenues			2001-2002		
Business Line	**Actual 1999-2000**	**Actual 2000-2001**	**Planned Revenues**	**Total Authorities**	**Actual***
Learning					
- Staff Development and Training Revolving Fund	10,528	12,007	11,677	11,677	**12,329**
Total Respendable Revenues	**10,528**	**12,007**	**11,677**	**11,677**	**12,329**
Non-Respendable Revenues					
Learning					
- Discretionary Language Training Services	314	262	300	300	**116**
Total Non-Respendable Revenues	**314**	**262**	**300**	**300**	**116**
TOTAL REVENUES	**10,842**	**12,269**	**11,977**	**11,977**	**12,445**

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.
*The respendable revenue figures are reflected on an accrual basis of accounting.

TABLE 5 – REVOLVING FUND FINANCIAL SUMMARIES

Staff Development and Training Revolving Fund ($ thousands)					
			2001-2002		
	Actual 1999-2000	Actual 2000-2001	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Revenues	10,528	12,007	11,677	11,677	**12,329**
Expenses	10,096	11,250	11,677	11,677	**11,507**
Profit or (Loss)	**432**	**757**	**0**	**0**	**822**
Add items not requiring use of funds:					
Depreciation/amortization	10	11	198	198	**19**
Provision for employee termination benefits	131	82	171	171	**37**
Loss on disposal of capital assets	-	-	-	-	-
Changes in working capital:	67	85	-	-	**(34)**
Investing activities:					
Acquisition of depreciable assets	-	-	(200)	(200)	**(30)**
Cash surplus (requirement)	**640**	**935**	**169**	**169**	**814**
Authority: cumulative surplus (draw down)	**7,677**	**8,612**	**8,274**	**8,274**	**6,926**

Note:
During 2001/2002, the Fund changed its accounting policy to capitalize assets having an initial purchase cost of $10,000 or more (previously it was $1,000 or more). This decision follows the release of TB Accounting Standard 3.1-Capital Assets.

In 2001/2002, TB reduced from $4,500,000 to $2,000,000 the amount by which the aggregate of expenditures made for the purposes of the revolving fund may exceed the revenues.

TABLE 6 – CONTINGENT LIABILITIES

Contingent Liabilities ($ thousands)	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2000	March 31, 2001	March 31, 2002
Pending and Threatened Litigation	1,555	1,220	600
Total	**1,555**	**1,220**	**600**

3.4 Other Information

Contacts for Further Information

Scott Serson
President
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 992-2788
Fax: (613) 996-4337
scott.serson@psc-cfp.gc.ca

Nurjehan Mawani
Commissioner
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 995-9051
Fax: (613) 996-4337
nurjehan.mawani@psc-cfp.gc.ca

Michelle Chartrand
Commissioner
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 992-2644
Fax: (613) 996-4337
michelle.chartrand@psc-cfp.gc.ca

Amelita Armit
Vice-President
Staffing and Recruitment Programs Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 992-0894
Fax: (613) 992-9905
amelita.armit@psc-cfp.gc.ca

Denise Boudrias
Vice-President
Learning, Assessment and Executive Programs Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 995-7993
Fax: (613) 943-5149
denise.boudrias@psc-cfp.gc.ca

Douglas Rimmer
Vice-President
Policy, Research and Communications Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 995-6134
Fax: (613) 995-0221
douglas.rimmer@psc-cfp.gc.ca

Gilles Depratto
Vice-President
Recourse Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 992-5418
Fax: (613) 995-6985
gilles.depratto@psc-cfp.gc.ca

Greg Gauld
A/Vice-President
Corporate Management Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 992-2425
Fax: (613) 992-7519
greg.gauld@psc-cfp.gc.ca

Michael Nelson
Vice-President - Transformation
President and Commissioners
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0M7
Telephone: (613) 996-2345
Fax: (613) 992-7519
michael.nelson@psc-cfp.gc.ca

Information on the Public Service Commission may be obtained from the departmental web site at: http://www.psc-cfp.gc.ca/

LEGISLATION ADMINISTERED AND ASSOCIATED REGULATIONS

Legislation assigning exclusive functions and responsibilities to the PSC

Public Service Employment Act R.S.C. 1985, c. P-33 as amended

For further information on PSEA, please refer to:
http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/psea-lefp/quest_e.htm

Legislation assigning specific functions to the PSC

Employment Equity Act S.C. 1993-94-95, c. 44

Legislation directly impacting on PSC functions

A. *Canadian Human Rights Act* R.S.C. 1985, c. H-6 as amended
B. *Official Languages Act* S.C. 1988, c. 38
C. *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, Part I of the *Constitution Act, 1982*, being Schedule B of the *Canada Act 1982* (U.K.), 1982, c.11
D. *Canada Customs and Revenue Agency Act* 1999, c.17
E. *Parks Canada Agency Act* 1998, c.31

Legislation containing responsibilities which Treasury Board assigns to or shares with the PSC or which impacts on the PSC

Financial Administration Act R.S.C. 1985, c. F-11 as amended

For further information on the above-mentioned acts, please refer to:
http://canada.justice.gc.ca/FTP/EN/Laws/Title/F/index.html

STATUTORY ANNUAL REPORTS AND OTHER DEPARTMENTAL REPORTS

The following documents are available:

PSC Annual Report (1998-99)
PSC Annual Report (1999-2000)
Please refer to: http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm

PSC Performance Report (1998-99)
PSC Report on Plans and Priorities (1999-2000)
Please refer to: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/98-99/9899dpre.asp

3.5 Acronyms Used

ADM	Assistant Deputy Minister
ADMPQP	Assistant Deputy Minister Prequalification Process
AEXDP	Accelerated Executive Development Program
CAP	Career Assignment Program
CCMD	Canadian Centre For Management Development
CO-OP	Co-operative Education Program
COSO	Committee of Senior Officials
DM	Deputy Minister
DPR	*Departmental Performance Report*
EC	Embracing Change
EE	Employment Equity
EEA	*Employment Equity Act*
EEPMP	Employment Equity Positive Measures Program
E.I.	Early Intervention
ERU	Executive Recruitment Unit
FSWEP	Federal Student Work Experience Program
HR	Human Resources
HRC	Human Resources Council
HRM	Human Resources Management
IC	Interchange Canada
IT	Information Technology
LTC	Language Training Canada
MTP	Management Trainee Program
NAS	National Areas of Selection
NCEOR	National Capital and Eastern Ontario Region
PPC	Personnel Psychology Centre
PRAS	Planning, Reporting and Accountability Structure
PSC	Public Service Commission
PSCAC	Public Service Advisory Council
PSEA	*Public Service Employment Act*
PSR	Post-Secondary Recruitment
RAP	Recruitment Action Plan
RFC	Regional Federal Councils
RPP	*Report on Plans and Priorities*
SDAA	Staffing Delegation and Accountability Agreements
SES	Strategic Executive Staffing
SMP	Shared Mediators Program
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TB	Treasury Board
TBS	Treasury Board Secretariat
TBSAC	Treasury Board Secretariat Advisory Committee
TDC	Training and Development Canada
TLN	The Leadership Network
VBMF	Values-Based Merit Framework

BUDGET DES DÉPENSES

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/66-2002
ISBN 0-660-62145-2

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

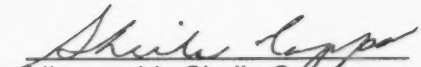
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002



L'honorable Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

Ministre
du Patrimoine canadien

Minister
of Canadian Heritage

Ottawa, Canada K1A 0M5

La Commission de la fonction publique (CFP), organisme indépendant qui relève du Parlement, se charge des nominations internes et externes de personnes compétentes à la fonction publique selon le principe du mérite. En procédant ainsi, la CFP préserve les valeurs que sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Ces valeurs sont les pierres angulaires d'une fonction publique forte; elles sont également les assises de la démocratie canadienne. La CFP s'efforce de constituer une fonction publique qui respecte la diversité de la population canadienne.

Comme en a fait état le discours du Trône de 2001 :

« [...] le Canada doit pouvoir compter sur une fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir. C'est dans cette optique que le gouvernement se mettra à la recherche de jeunes, hommes et femmes, qui se distinguent déjà par leur talent et leur dynamisme et qui sont prêts à relever le défi de servir leur pays au sein de la fonction publique fédérale. Il est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens au XXI^{e} siècle. »

Le présent rapport sur le rendement fait le bilan des résultats découlant des objectifs que s'est fixée la CFP et des initiatives qu'elle a prises en vue de remplir son mandat au nom de la fonction publique du Canada et des citoyens et citoyennes de notre pays.

Sheila Copps

Sheila Copps

Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 5

MESSAGE DU PRÉSIDENT 11

1. CONTEXTE SOCIÉTAL 13

2. ANALYSE DU RENDEMENT MINISTÉRIEL 21

3. ANNEXE : 49

3.1 Principaux défis devenus des possibilités d'amélioration (Tableau 1) 49

3.2 Évaluation des risques externes (Tableau 2) 51

3.3 Renseignements financiers 53

3.4 Renseignements supplémentaires 65

3.5 Liste des acronymes et sigles 68

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le ***principe du mérite*** sur lequel reposent les nominations à la fonction publique fédérale contribue à la ***stabilité démocratique*** indispensable au maintien d'un gouvernement responsable au Canada. Aujourd'hui, l'application de ce principe fait en sorte que la fonction publique soit le reflet des valeurs fondamentales que sont la ***compétence, l'impartialité, la représentativité, la justice, l'égalité d'accès et la transparence***.

La ***Commission de la fonction publique (CFP)*** est une institution fédérale ***unique*** responsable de la sauvegarde du principe du ***mérite*** au sein de la fonction publique fédérale. Organisme indépendant relevant directement du Parlement, la CFP s'emploie activement, en collaboration avec les ministères et les organismes centraux fédéraux, à élaborer un cadre de gestion des ressources humaines (GRH) qui assure des ***méthodes de dotation*** fondée sur les valeurs.

En vertu du mandat qui lui est conféré par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la CFP assume principalement un ***rôle proactif de surveillance*** tout en ***déléguant des pouvoirs de dotation*** aux ministères et organismes.

La Commission, qui poursuit la voie de la modernisation de la gestion des ressources humaines, a commencé à déléguer des pouvoirs aux ministères dans deux domaines où elle détenait auparavant un ***pouvoir direct*** : le ***renouvellement du personnel de direction*** et ***une partie du recrutement externe*** sous les niveaux de la direction.

LA CFP AUJOURD'HUI

Aux prises avec des **changements en ce qui a trait à la GRH**, la CFP a misé sur l'obtention de **trois résultats stratégiques** en 2001-2002 :

1. *Création d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative dont les membres sont nommés en fonction des valeurs de justice, d'équité et de transparence;*
2. *Établissement d'un système de dotation en temps opportun, souple et efficace, fondé sur les valeurs et pris en charge par les gestionnaires de la fonction publique;*
3. *Soutien d'une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu.*

1.1 SOLIDE SYSTÈME DE DOTATION FONDÉE SUR LES VALEURS

Le ***nouveau modèle de dotation*** adopté au début des années 1990 est passé d'une approche fondée exclusivement sur les règles à une approche ***fondée sur les valeurs***. Pour aider les gestionnaires à exercer pleinement les **pouvoirs qui leur sont délégués,** la Commission a créé le ***Cadre de gestion fondée sur les valeurs,*** en s'inspirant du rapport du Conseil du Trésor du Canada (CT) intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada,* lequel présente en détail ***un gouvernement abordable, axé sur les citoyennes et citoyens, les résultats et les valeurs.*** Comme elle l'avait exprimé dans le *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) de

l'an dernier, la CFP a contribué, en 2001-2002, au ***programme du gouvernement en matière de GRH*** en atteignant ses objectifs dans les domaines du ***recrutement et de la dotation, de la représentativité et de l'apprentissage.***

Dans le contexte sociétal actuel de la ***réforme prévue des ressources humaines,*** la CFP fait face à un défi. Celui d'***améliorer les connaissances*** et la capacité des gestionnaires ministériels, des conseillers et conseillères en ressources humaines ainsi que de leurs gestionnaires à mettre en place un système de ***dotation fondée sur les valeurs*** en créant des ***partenariats dynamiques*** fructueux et en leur offrant des cours et des ***outils d'apprentissage électronique***. Les décisions en cas d'appel et de procédure de recours reflètent de plus en plus la souplesse de la dotation fondée sur les valeurs en ce qui a trait aux règles et à la protection du principe du mérite.

Dans le cadre de l'***Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur***, la Commission a commencé à ***regrouper ses résultats et ses priorités stratégiques***. Elle a examiné son *Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation* (CPRR) et le *Rapport sur les plans et priorités (RPP)* de 2002-2003 afin de mieux montrer ***comment elle entend livrer*** la marchandise aux Canadiens et Canadiennes.

1.2 Systèmes de recrutement et de dotation novateurs

La Commission adopte les ***méthodes de recrutement et de dotation novatrices*** prévues par le Plan d'action en matière de recrutement (PAR), plan pluriannuel de recrutement élaboré conjointement avec le SCT. De plus, la Commission met à l'essai, ***à titre expérimental seulement,*** un processus qui se veut une étape de plus vers un ***système de recrutement et de dotation décentralisé et plus efficace.*** **Il s'agit de la *délégation*** aux ministères du pouvoir de nommer sans concours des candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique (***présentation de candidats et candidates nommément désignés***). Cependant, comme cette approche pourrait présenter un ***risque*** (ces nominations pourraient avoir un effet négatif sur la perception des valeurs ministérielles d'équité, de transparence et d'impartialité), la CFP s'assure que les ministères se prévalant de ce pouvoir délégué ont élaboré ***des cadres de gestion*** pour gérer efficacement ce risque.

En raison du ***nombre élevé*** de candidatures, il est ***vraiment difficile*** pour les ministères de s'acquitter rapidement d'une activité de dotation; aussi la CFP les incite-t-elle à établir des ***partenariats*** et à mettre en commun leurs répertoires. Des approches similaires s'imposeront de plus en plus si l'on opte pour les zones nationales de sélection ***(ZNS)***. Si l'évaluation du projet pilote en cours appuie une application nationale, les ZNS ***faciliteront l'accès de tous les Canadiens et Canadiennes*** à l'emploi à la fonction publique. Par ailleurs, les ***projets d'examens électroniques*** menés par le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP sont très prometteurs, car ils pourraient bien permettre d'accélérer l'évaluation tout en réduisant les coûts.

1.3 Système de délégation et de responsabilisation; rapport

Dans le ***RMR*** de l'année dernière, la Commission faisait part de son engagement à améliorer ses relations avec le ***Parlement*** en ***faisant mieux comprendre son rôle*** et ***l'importance du mérite*** au sein de la fonction publique fédérale. Les

Rapports annuels de la CFP de 2000-2001 et de 2001-2002 mettent l'accent sur l'état du système de dotation tandis que les ***RMR*** sont axés sur les ***résultats*** de la CFP. Tous deux fournissent aux parlementaires une information plus complète sur l'***état du système de dotation.***

Le fait que tous les ministères tenus de le faire aient rendu compte de leur performance en matière de dotation cette année montre bien qu'ils ***comprennent leurs responsabilités en matière de dotation et de responsabilisation.*** Cependant, malgré les ***progrès accomplis*** depuis l'an dernier, les gestionnaires ***ne tirent pas encore pleinement profit*** de la latitude que leur offre le système; comme en 2000-2001, ***l'efficacité*** demeure le grand principe directeur des décisions en matière de dotation.

1.4 Règlement de conflits et de différends

Dans le RMR de l'exercice précédent, la Commission s'engageait à devenir un ***centre d'excellence en résolution de conflits en matière de ressources humaines*** plus près du milieu de travail et à assurer systématiquement une intervention précoce de qualité en cas d'appel afin de contribuer au ***bien-être au travail.***

En 2001-2002, la CFP ***a mis en œuvre un programme*** d'intervention précoce (I.E.) en cas d'appel, et ce, à la grandeur du Canada. Le programme national, qui fait fond sur les résultats du projet expérimental mené par la Commission dans la région de l'Atlantique, améliore les communications, la confiance et la satisfaction de toutes les parties concernées. Il en résulte un processus de recours plus rapide et plus souple.

La CFP, en tant que ***coordinatrice du Programme de partage des médiateurs (PPM),*** offre aux membres du personnel une solution de rechange aux longs processus officiels et joue un rôle important dans la promotion de bonnes relations de travail sur une base durable. Le PPM offre aux ministères participants des services de ***médiateurs et médiatrices expérimentés***, proposant ainsi une solution économique à la nécessité de se conformer à la Politique du Conseil du Trésor sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail.

La Commission fait office d'organe ressource spécialisé pour la fonction publique en assurant des services aux ministères en vue de la prévention et du règlement du harcèlement en milieu de travail, et ce, dans le cadre de l'engagement pris en vertu de la nouvelle politique du CT. Des services de formation, de médiation, d'encadrement et d'enquête sont par ailleurs fournis en temps opportun.

2.1 Partenariats efficaces

Les partenariats, en tant que façon de procéder***, font partie intégrante de l'approche*** de la CFP pour ce qui est de la prestation des services. La Commission offre un service intégré et uniforme à sa clientèle au moyen de ***partenariats stratégiques et efficaces*** avec les principaux intervenants et intervenantes du système de GRH. Par exemple, pour éviter un gaspillage d'efforts et favoriser la prestation de programmes rentables, Formation et perfectionnement Canada (FPC) de la CFP ***collabore*** avec plusieurs ministères et organismes centraux à la mise sur pied d'un ***service d'apprentissage électronique à***

l'échelle de la fonction publique afin d'offrir un ***guichet unique pour l'apprentissage.***

2.2 Employeur de choix

Dans le cadre de son ***double rôle de prestataire de services et de protectrice du mérite,*** la CFP s'assure qu'il existe un ***bassin adéquat*** de candidats et candidates, de recrues, de membres du groupe de relève et de cadres ***qualifiés et représentatifs*** pour répondre aux besoins de dotation actuels et futurs des ministères et organismes. Afin d'assurer l'***afflux*** de candidates et candidats éventuels et de faire du gouvernement fédéral un ***employeur de choix,*** en 2001-2002, la CFP a continué d'avoir recours à ***différentes stratégies,*** y compris des ***programmes de recrutement*** comme le Programme de recrutement postsecondaire (RP). Principal programme fédéral national de recrutement, il accroît la visibilité de la fonction publique sur les campus et prévoit des mécanismes d'intégration pour répondre aux besoins ***des membres du personnel nommés pour une période déterminée et des étudiants et étudiantes***.

Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs ***(PPACS)*** et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints ***(PPSMA)*** continuent d'offrir à la fonction publique des dirigeantes et dirigeants ***qualifiés et représentatifs.*** Le Programme de dotation stratégique des cadres (DSC), grâce à des ***partenariats***, a été mis au point par la Commission et introduit dans trois ministères; il propose une ***stratégie de dotation générale*** qui donne lieu à des ***gains d'efficacité*** et à un ***service accéléré***, permettant ainsi aux ministères de résoudre plus rapidement leurs problèmes de renouvellement des cadres de direction.

2.3 Amélioration de la planification des ressources humaines

Pour aider les ministères à modéliser et à analyser leurs ***besoins futurs en matière de ressources humaines,*** la CFP continue à trouver des façons d'accroître son ***rayonnement, de mettre en commun son savoir-faire et de promouvoir des produits d'apprentissage et des outils qui renforcent la capacité des ministères*** à attirer des employés et employées et à les maintenir en poste. Les ministères parviennent ainsi à ***une meilleure compréhension*** des enjeux reliés au marché du travail, ce qui transparaît dans ***leurs plans de RH.*** Ils sont en mesure de ***consacrer leurs ressources limitées*** aux besoins les plus criants. Cependant, compte tenu de ses ressources actuelles, la CFP ne peut apporter que des ***améliorations fort limitées.***

2.4 Représentativité

Le gouvernement s'est donné comme priorité ***d'accroître la représentativité de la fonction publique***. La Commission a fait preuve de ***leadership*** dans l'arène fédérale au chapitre de l'équité en matière d'emploi et de la diversité grâce à une ***promotion accrue*** et en mettant à contribution les ***outils*** disponibles, en menant ***des activités de sensibilisation*** dans toutes les régions du Canada et en atteignant les résultats prévus par le Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE). Ce programme de quatre ans a pris fin cette année après avoir rempli son mandat.

La CFP a honoré l'engagement qu'elle avait exprimé dans le RMR de l'an dernier, lequel consistait à ***communiquer les connaissances et outils du PMPÉE*** aux

ministères pour les aider à ***devenir auto-suffisants et à atteindre plus rapidement leurs objectifs d'ÉE.*** Au cours de sa dernière année, le PMPÉE a fait connaître des pratiques exemplaires et des outils qui ont sensibilisé la clientèle de la CFP ***au perfectionnement professionnel continu des membres des groupes d'équité en matière d'emploi, aux enjeux reliés à l'adaptation en milieu de travail et aux outils servant à adopter des mesures positives, atteignant ainsi les objectifs du programme.***

La CFP a continué ***d'aller de l'avant*** avec le programme Faire place au changement dans la fonction publique fédérale ***(FPC),*** comme elle l'avait indiqué dans le RMR de l'an dernier, au moyen d'initiatives comme le Programme cours et affectations de perfectionnement, volet équité en emploi (CAP ÉE) qui s'adresse aux minorités visibles et ***aide les ministères*** à atteindre les objectifs prévus dans FPC. Avec des ressources limitées, le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP a pris des mesures pour devenir un ***chef de file*** dans le domaine complexe et de plus en plus exigeant de ***l'évaluation des candidats et candidates membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi***. Le PPACS destiné aux cadres membres de minorités visibles appuie également le programme de FPC.

Pour aider les ministères à se doter d'une ***main-d'œuvre plus représentative au niveau de la direction,*** la Commission a approuvé un Programme d'équité en matière d'emploi (ÉE) pour les cadres supérieurs du niveau EX-01 au niveau EX-03. Le programme, administré par le Renouvellement des cadres de direction, s'adresse aux membres de minorités visibles, aux Autochtones ainsi qu'aux personnes handicapées. Il permet au Renouvellement des cadres de direction, au nom des ministères, de ***cibler des processus de sélection en fonction d'un groupe désigné en particulier.*** Par ailleurs, le programme prévoit des nominations pour une durée déterminée et indéterminée à l'issue de processus de sélection par concours externe ou interne ou sans concours selon le ***mérite individuel ou relatif.***

2.5 Cybergouvernement

À l'appui du ***projet de cybergouvernement,*** l'un des piliers du programme *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, axé sur la population, les efforts de la CFP se sont articulés autour de ***trois thèmes clés*** : continuer à consolider le cadre de responsabilisation et de gouvernance en ce qui a trait à la ***technologie***; investir dans le ***capital humain*** grâce à une ***solide planification et à une bonne gestion*** de même qu'en ***appuyant*** les ministères clients dans leur utilisation de la technologie; et continuer dans la voie du ***recrutement électronique*** et des ***téléservices de ressources humaines*** dans le contexte de la réforme des RH.

Par exemple, la CFP a donné suite à son intention, exprimée dans le RMR de l'exercice précédent, de mettre au point un système de ***recrutement électronique*** qui facilite le traitement des demandes d'emploi ainsi que la sélection et l'administration d'examens aux candidats et candidates. Une fois le ***RP repensé***, des fonds ont été alloués à un projet pilote d'évaluation en direct. Cette initiative nécessitait l'administration et la notation des examens, de même que la communication des résultats en direct, dans le cadre de la campagne du RP.

2.6 Rationalisation du recrutement

Au cours des dernières années, le nombre de candidatures aux postes offerts au public a considérablement ***augmenté.*** Il devenait par conséquent ***difficile*** pour la CFP et les ministères, malgré leurs efforts, de répondre rapidement et efficacement aux besoins. Le projet de ***rationalisation du recrutement,*** amorcé en décembre 2001, examine la possibilité de ***rationaliser*** les processus de recrutement, ***en collaboration*** avec les ministères. Il s'agit d'une ***initiative à long terme*** qui nécessite ***une planification des RH*** de la part des ministères ainsi que la coordination et la ***collaboration*** avec et entre ces derniers.

2.7 Initiative d'amélioration des services

La Commission appuie pleinement l'Initiative fédérale d'amélioration des services, l'une des principales initiatives visant à transformer les services et à améliorer la ***satisfaction de la clientèle***. La CFP s'emploie à améliorer la ***qualité de ses services*** afin de satisfaire le mieux possible les besoins des Canadiennes et Canadiens qui souhaitent obtenir un emploi à la fonction publique. Par rapport à l'exercice précédent, les progrès accomplis par la Commission au chapitre de la ***mesure du rendement*** ont été lents, et ce, en raison d'autres priorités opérationnelles. Comme la mise en œuvre de l'Outil de mesures communes du SCT, des indicateurs de rendement et des normes de service en est à ses débuts, le présent rapport ne met pas l'accent sur l'utilisation et la fiabilité de l'information sur le rendement ministériel.

3.1 Produits et services d'apprentissage

Dans le RMR de l'exercice précédent, la Commission avait déclaré que ***FPC*** demeurerait un organisme ***d'avant-garde*** parce qu'il investissait dans le ***renouveau technologique.*** Cette année, le renouveau technologique de FPC a ***été financé avec succès*** à même les recettes de 2001-2002. Par suite des activités de ***formation*** et de perfectionnement de FPC, les gestionnaires d'embauche et les conseillers et conseillères en ressources humaines ***ont une meilleure connaissance de la dotation fondée sur les valeurs***, dont la CFP fait la promotion, et sont mieux en mesure de prendre des décisions qui contribuent à la mise en place d'une fonction publique compétente, représentative et impartiale. Les fonctionnaires bénéficient de la ***formation*** requise pour demeurer compétents dans un milieu en évolution, ce qui permet aux Canadiens et Canadiennes de tirer parti d'une ***fonction publique compétente et professionnelle.***

3.2 Langues officielles

Pour doter la population canadienne d'une fonction publique qui lui offre des services dans les deux langues officielles, conformément à la *Loi sur les langues officielles*, **la CFP** offre une formation linguistique ***efficiente et efficace.*** Dans le RMR de l'exercice précédent, Formation linguistique Canada (FLC) de la CFP faisait état d'un manque de fonds pour mener à bien son mandat. Le financement supplémentaire reçu ***n'a pas permis de réduire les listes d'attente pour la formation en langue seconde*** en raison d'un ***accroissement de la demande;*** il n'a permis que de répondre aux nouvelles demandes.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Il me fait plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement de la Commission de la fonction publique (CFP) pour la période se terminant le 31 mars 2002. Le Rapport annuel de la CFP porte sur la même période et est également déposé au Parlement. Toutefois, il est important de faire la distinction entre les deux rapports : le Rapport annuel de la CFP met l'accent sur l'état du système de dotation et s'en tient à la performance de nombreuses organisations qui prennent part à des activités de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale; le Rapport ministériel sur le rendement de la CFP met quant à lui l'accent sur les résultats que l'organisation a obtenus dans le cadre d'un effort concerté pour mieux servir la clientèle, les partenaires et, en bout de ligne, les Canadiens et Canadiennes, tout en protégeant le mérite. Par conséquent, le rapport sur le rendement de la CFP décrit uniquement le rendement de cette organisation, traitant de son rôle et de ses responsabilités en matière de dotation ainsi que d'autres aspects de la gestion des ressources humaines tels que l'apprentissage.

Cette année, je suis particulièrement fier de présenter le Rapport sur le rendement de la CFP et cela, pour deux raisons. D'abord, il s'agit d'un rapport amélioré qui délimite mieux les résultats par rapport aux résultats stratégiques prévus, et qui accorde une plus grande attention aux défis auxquels la CFP est confrontée, ainsi qu'aux investissements nécessaires pour relever ces défis. Deuxièmement, le rapport illustre un haut niveau de productivité de la CFP en tant qu'organisation, dans un contexte ponctué de changements continus et imminents en matière de gestion des ressources humaines. Pour la première fois cette année, le rapport aborde la question de la gestion des risques et met en évidence la concertation qui caractérise les efforts de la CFP.

Les parlementaires et les Canadiens et Canadiennes en général trouveront dans ce rapport une présentation équilibrée des réalisations de la CFP avec comme toile de fond les défis reliés à l'amélioration des services. Renforcer l'obligation de rendre compte au Parlement est une question importante pour la CFP. Les parlementaires y trouveront une représentation claire et juste des principaux résultats de la Commission en ce qui concerne les objectifs et les priorités stratégiques prévus. Ces objectifs et les priorités stratégiques sont également présentés au Parlement dans le Rapport de la CFP sur les plans et les priorités. De plus, le rapport répond à la question clé - Comment nos produits et services ont-ils profité aux contribuables canadiens ? - et indique les améliorations prévues.

L'engagement du Gouvernement envers la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale a dominé - et continue de le faire - l'environnement dans lequel la CFP a évolué pendant la période visée par le rapport. Un système simplifié de gestion des ressources humaines, ayant comme élément central la dotation fondée sur les valeurs, est essentiel. Or, bien que l'on reconnaisse que des changements législatifs sont nécessaires, ces changements ne suffiront pas, à eux seuls, à établir un système de gestion des ressources humaines qui puisse répondre aux exigences futures de la fonction publique. Outre les modifications législatives, on peut et l'on doit faire beaucoup plus pour améliorer la dotation et le recrutement. Il faut un engagement soutenu ainsi que les investissements nécessaires pour faire de la modernisation un réel succès. Les éléments clés d'un nouveau système doivent comprendre : la formation efficace et la responsabilisation claire des gestionnaires en ce qui a trait à la dotation;

l'intégration des décisions en matière de dotation à la planification des ressources humaines; le renforcement de la collectivité des ressources humaines; et l'investissement dans la technologie.

Dans les prochains mois, alors que ce rapport sera déposé au Parlement, la CFP souhaiterait engager un dialogue avec les parlementaires sur son contenu. Plus précisément, elle voudrait se pencher sur la signification de la protection du mérite et de la confiance du public et ce, au moment où l'on élabore une approche nouvelle et moderne de gestion des ressources humaines dans une fonction publique qui continue de bien servir les Canadiens et les Canadiennes.

1. Contexte sociétal

Notre identité

En tant qu'***organisme indépendant*** relevant du Parlement, la Commission de la fonction publique (CFP) a pour mandat de ***sauvegarder les valeurs*** propres à la fonction publique professionnelle du Canada : la compétence, l'impartialité et la représentativité. Pour ce faire, elle s'acquitte de plusieurs tâches :

administration de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et d'un ***système de dotation fondée sur les valeurs;*** nomination de personnes qualifiées à la fonction publique;
recours et examen des questions litigieuses en vertu de la LEFP;
prestation de programmes de ***formation et de perfectionnement***;
exercice d'autres responsabilités comme le prévoient la LEFP et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE).*

Notre mission

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi, la CFP a pour mission de :

maintenir et préserver une fonction publique impartiale capable de fournir des services dans les deux langues officielles et dont les membres sont compétents et représentatifs de la population canadienne qu'ils desservent.

La CFP est un partenaire qui participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines (GRH) et qui veille, dans les limites de son mandat, à la santé du système de ressources humaines (RH) fédéral.

Notre vision

Un organisme indépendant relevant du Parlement, responsable du mérite dans le cadre de la dotation, et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

Résultats stratégiques et priorités du gouvernement

Le ***système de dotation*** du gouvernement du Canada constitue ***un élément clé*** du système de gestion des ressources humaines et une composante essentielle à la mise sur pied d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative. Le nouveau modèle de dotation, adopté au début des années 1990, met l'accent sur les **valeurs,** alors que son prédécesseur était axé sur les **règles**. L'initiative de ***réforme de la dotation*** se veut un point de départ à la mise en œuvre de cette nouvelle méthode qui prévoit la ***délégation des pouvoirs de dotation aux ministères et la responsabilisation de ces derniers.***

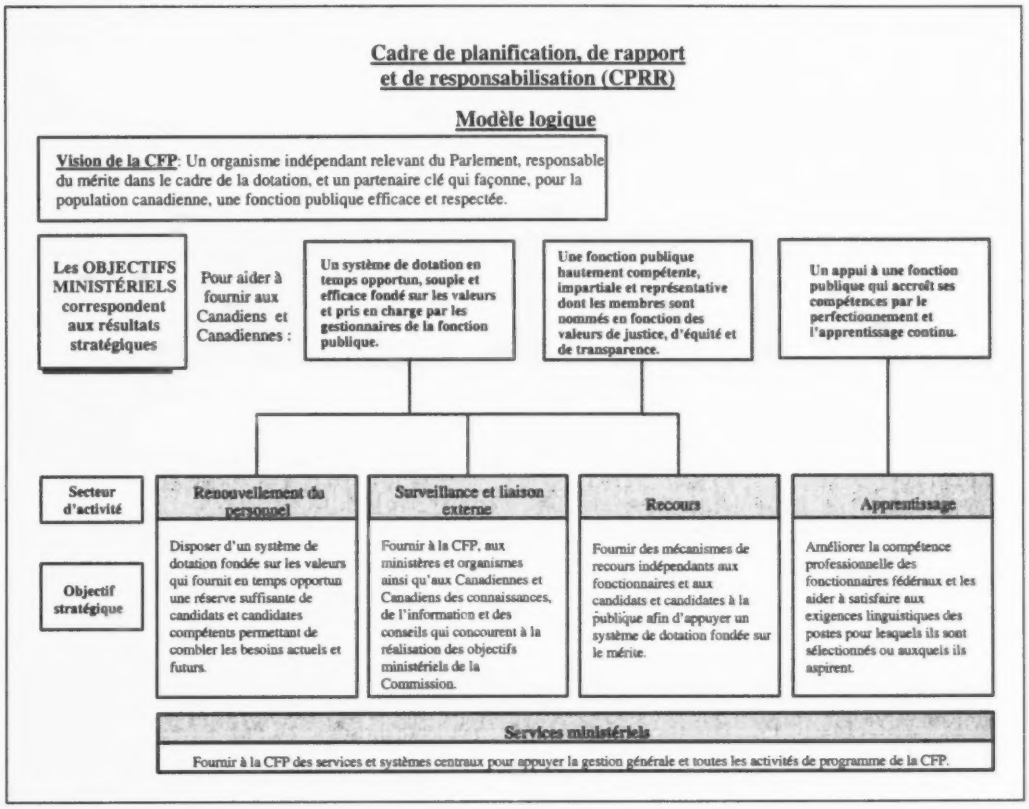
Après plusieurs années de compressions des effectifs, de regroupements et de réductions budgétaires, au cours de l'exercice 2001-2002, période charnière pour la fonction publique, la CFP a été confrontée à une nouvelle série d'enjeux liés à la GRH comme telle et à l'***évolution de la GRH.*** Malgré une augmentation budgétaire de 10 p. 100 pour couvrir de nombreux postes de dépenses sous-financés, les fonds se sont révélés insuffisants. Par conséquent, pour mieux répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes, la CFP a mis l'accent sur ***trois résultats stratégiques (136 millions de dollars) en vue d'offrir :***

1. ***Une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative dont les membres sont nommés en fonction des valeurs de justice, d'équité et de transparence;***
2. ***Un système de dotation en temps opportun, souple et efficace fondé sur les valeurs et pris en charge par les gestionnaires de la fonction publique;***
3. ***Un appui à une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu.***

Ces résultats reflètent ***l'engagement et l'appui de la CFP à la réforme*** de la fonction publique du Canada annoncée dans le discours du Trône de janvier 2001. Le ***principal défi*** qui attend la CFP au chapitre de la modernisation de la gestion des ressources humaines consistera à doter le nouveau système de la ***latitude*** et de la ***cohésion*** requises pour attirer et maintenir en poste des professionnels et professionnelles ***de haut niveau***, capables de répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes de demain, tout en préservant les valeurs de justice, d'équité et de transparence qui ont valu au pays l'une des meilleures fonctions publiques du monde. ***La CFP joue un rôle crucial à cet égard pour ce qui est du recrutement, de la représentativité et de l'apprentissage.***

Le ***Plan d'activités de la CFP*** a déterminé trois objectifs ou priorités stratégiques à l'appui de ces résultats à long terme :

1. Contribuer à un nouveau système de GRH pour la fonction publique de demain **(18 millions de dollars);**
2. Relever les défis reliés à la GRH au moyen de programmes et services novateurs **(110 millions de dollars);**
3. Poursuivre la gestion du changement et proposer la modélisation des pratiques exemplaires de GRH au sein de la CFP pour assurer une transition réussie à un système modernisé **(8 millions de dollars).**



PARTENAIRES CLÉS ET CLIENTS

Les ministères fédéraux[1] et les organismes centraux constituent les principaux clients de la CFP. Au nombre de nos ***partenaires***, mentionnons :

le ***greffier du Conseil privé***, qui est le chef de la fonction publique;

le ***Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)***, qui est l'employeur du « noyau » de la fonction publique;

le ***Centre canadien de gestion (CCG)***, qui assume la responsabilité principale de la formation en gestion et en leadership;

le ***Réseau du leadership (RL)*** qui fait maintenant partie du SCT et appuie la gestion collective des sous-ministres adjoints;

les ***Conseils fédéraux régionaux (CFR)*** de hauts fonctionnaires fédéraux qui partagent de l'information et assurent la coordination des activités entre les ministères dans chaque région;

le ***Conseil des ressources humaines (CRH)*** constitué de chefs des ressources humaines, qui établit l'orientation stratégique de la gestion des ressources humaines pour tous les chefs des ressources humaines;

[1] NOTA - pour des raisons de commodité, le terme « ministère » désigne à la fois les ministères et les organismes fédéraux.

- les principaux ***ministères et organismes,*** qui gèrent les membres de leur personnel en vertu des pouvoirs qui leur ont été délégués par les organismes centraux.

Parmi les autres intervenants en GRH, mentionnons les ***syndicats,*** que l'on consulte pour les questions de dotation, le ***Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP),*** qui se compose de représentants et représentantes des syndicats, des ministères et de la CFP, et le ***Comité des hauts fonctionnaires*** au niveau des sous-ministres (SM).

Au nombre de nos ***clients***, mentionnons :

- les ***gestionnaires*** ministériels;
- les spécialistes des ***ressources humaines***;
- les ***membres du personnel*** en tant que candidats, stagiaires, appelants, etc.;
- les membres des ***groupes fonctionnels***, comme les RH, les finances, la gestion du matériel et l'immobilier, la politique et les communications;
- les membres des ***groupes désignés aux fins de l'équité en emploi***;
- la ***population canadienne***, les étudiantes et étudiants ou les diplômés et diplômées à la recherche d'un emploi à la fonction publique fédérale;
- les ***gouvernements étrangers*** qui cherchent à échanger de l'information sur les programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage, etc.

FACTEURS D'INFLUENCE ET DÉFIS

En vue de se préparer à la modernisation de la GRH, la CFP s'affaire à la création d'une organisation ***novatrice, utile et dynamique.*** Afin d'instaurer une ***« culture interne de gestion du risque »,*** ce qui est essentiel dans une organisation tournée vers l'avenir, la CFP a examiné les ***facteurs de changement*** qui ont grandement influé sur la fonction publique, notamment :

- ***la mondialisation :*** fusion des frontières géographiques, nationales et sectorielles traditionnelles; « internationalisation » accrue de presque tous les enjeux stratégiques et secteurs de politique; besoin de partenariats avec divers intervenants au niveau international et intranational; et mobilité accrue qui entraîne une quête de « travailleuses et travailleurs du savoir »;
- ***le changement technologique :*** travail de plus en plus axé sur le savoir, ce qui transforme radicalement la nature du travail; et numérisation des communications et des services gouvernementaux;
- ***la participation des citoyennes et citoyens :*** demande croissante de services gouvernementaux plus transparents et accessibles; et attentes plus élevées à l'égard de la prestation de services plus rapide, plus efficace et plus personnalisée à l'aide de divers modes;
- ***la diversité :*** population de plus en plus multiculturelle et multilingue; et reconnaissance accrue des avantages de la diversité;
- ***les relations de travail :*** besoin de nouer de nouvelles relations après des années de réductions des effectifs et de suppressions.

Ces défis s'ajoutent à ***l'évolution démographique*** du Canada :

- ***le vieillissement de la main-d'œuvre :*** vague de départs à la retraite aux niveaux supérieurs, ayant d'énormes impacts économiques; pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs professionnels (en particulier les métiers spécialisés), alors que les membres des minorités visibles et les Autochtones sont plus jeunes. Ces facteurs présentent des risques – ***perte de la mémoire institutionnelle***, diminution du nombre de travailleuses et travailleurs expérimentés, baisse de la consommation, hausse du coût de la santé –, mais permettent aussi ***d'accroître la représentation de groupes généralement sous-employés***;
- ***l'immigration et la migration*** : croissance démographique et de la main-d'œuvre principalement attribuable à l'immigration ainsi qu'à l'importation et l'exportation accrue de main-d'œuvre, ce qui ***pourrait bien favoriser la représentation des minorités visibles***, tandis que les problèmes de citoyenneté et de reconnaissance des titres de compétence limitent l'accès aux travailleurs et travailleuses qualifiés;
- ***une main-d'œuvre instruite : croissance du bassin de professionnels et professionnelles disponibles pour la fonction publique*** grâce au nombre accru de diplômés et diplômées des universités et collèges et à l'importance croissante de la formation et du perfectionnement professionnels à toutes les étapes de la vie, alors que la perspective de faire carrière à la fonction publique suscite moins d'intérêt. Offrir des possibilités d'apprentissage s'avère ***essentiel*** pour attirer et maintenir en poste des candidates et candidats qualifiés;
- ***l'urbanisation :*** urbanisation croissante des jeunes et des Autochtones. Ce facteur crée une ***réserve variée de main-d'œuvre disponible***, mais une pénurie de main-d'œuvre dans les régions.

La ***nouvelle dynamique de la main-d'œuvre*** exerce également une forte influence :

- ***le ralentissement économique,*** avec des différences régionales, entraîne une diminution des niveaux d'emploi, en particulier en technologie de l'information. Ce facteur ***offre*** à la fonction publique la possibilité ***de devenir plus compétitive*** et met en évidence le besoin d'adapter les initiatives d'emploi aux régions locales;
- ***l'évolution du marché*** suscitée par l'expansion du ***marché du travail électronique*** risque de poser problème en ce qui concerne le maintien en poste puisque la fonction publique n'est pas concurrentielle;
- ***l'évolution des compétences*** - la demande accrue de certaines compétences et expériences (p. ex., travail d'équipe, expérience internationale), la ***technologie*** qui supplante certaines formes de travail (p. ex., travail administratif, saisie de données) et la ***polarisation*** des travailleuses et travailleurs hautement spécialisés par rapport à leurs homologues moins spécialisés - rend nécessaire la détermination des compétences requises pour la ***planification stratégique des RH*** et le recrutement;
- ***l'évolution du travail et du milieu de travail***, - caractérisée notamment par des modifications à la structure des organisations (p. ex., ***aplanissement***) et les exigences croissantes des employés et employées qui souhaitent ***concilier travail et vie personnelle*** et aspirent à l'épanouissement professionnel - font de la ***mobilité, des milieux de travail stimulants et des modalités de travail flexibles*** des éléments ***clés*** des stratégies de recrutement et de maintien en poste.

En toile de fond, les ***besoins particuliers en capital humain de la fonction publique et les tendances touchant l'effectif :***

- ***Les exigences de la fonction publique évoluent :*** environ la moitié des emplois fédéraux sont maintenant « professionnels », si bien que la demande de personnel de bureau et d'exécution diminue. ***Ce facteur accroît la compétition*** avec le secteur privé et les gouvernements provinciaux;
- ***La fonction publique n'est pas homogène :*** les emplois professionnels sont ***davantage concentrés*** dans la région de la capitale nationale, tandis que d'autres régions comptent peut-être un plus grand nombre de membres de personnel d'exécution. Quant à la ***pénurie de main-d'œuvre***, elle varie selon les régions. Ces facteurs font ressortir le besoin d'axer les stratégies visant les ressources humaines sur les régions et les groupes professionnels;
- ***Les vagues de départs à la retraite, mythe ou réalité?*** Il ressort de l'analyse du profil démographique de la fonction publique que cette dernière est plus âgée que le reste de la population active, alors que les nouveaux employés et employées sont instruits ou titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires. Ce facteur contribue au ***vieillissement de la main-d'œuvre.*** Or, selon de nouvelles études, les groupes de relève de la catégorie EX sont actuellement suffisants, mais les taux actuels de départs à la retraite donnent à penser qu'il pourrait y avoir une vague de départs à la retraite anticipée. Il faut s'attaquer à ce problème pour éviter le plus possible la perte de la mémoire institutionnelle et d'expérience et ***tirer parti de possibilités accrues de mobilité et de promotion***;
- ***Emploi atypique :*** les gestionnaires ont de plus en plus recours aux nominations ***pour une durée déterminée ou aux nominations d'employés et employées occasionnels.*** On impute la situation à la complexité des systèmes de RH, mais les données sont rares; on pourrait aussi mettre en cause le manque de ressources permanentes. Cependant, d'après les habitudes d'embauche de l'exercice précédent, cette pratique est peut-être en train de ***changer complètement.***

Le gouvernement fédéral essaie de ***réagir*** aux facteurs de changement en adoptant ***diverses initiatives*** pour accroître ***l'efficacité opérationnelle.*** Mentionnons entre autres :

- ***Gouvernement en direct,*** pour permettre aux Canadiennes et Canadiens d'avoir plus facilement accès à tous les services et à l'information du gouvernement;
- ***Un Canada branché,*** pour assurer l'accès de tous les Canadiens et Canadiennes à Internet;
- ***Programme d'action en matière d'innovation et de compétences,*** pour accroître la main-d'œuvre et les compétences en haute technologie;
- ***Initiative d'amélioration des services,*** pour encourager un accès continu aux services gouvernementaux et un niveau de rendement supérieur en matière de prestation de services;
- ***Entente-cadre sur l'union sociale,*** afin de promouvoir l'égalité des chances et la collaboration ainsi qu'une plus grande transparence et une mobilité accrue;
- ***Des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens,*** pour fournir un cadre de gestion détaillé, l'accent étant mis sur le contrôle des dépenses;

- ***Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines,*** afin d'établir un cadre institutionnel, législatif et stratégique moderne régissant la GRH à la fonction publique;
- ***Revitalisation des langues officielles,*** en vue de protéger et de promouvoir les langues officielles et d'accroître le bilinguisme à la fonction publique.

Ces initiatives entrent également en ***concurrence avec d'autres priorités du gouvernement,*** comme l'engagement annoncé dans le discours du Trône de 2000 à ***équilibrer les budgets***, ou les ***nouvelles contraintes de financement*** liées à la baisse des recettes et à la sécurité nationale par suite des attaques terroristes perpétrées aux États-Unis, ce qui limite les fonds disponibles pour les nouvelles initiatives et les besoins critiques en matière d'infrastructure.

La CFP, qui doit composer avec cet environnement fort complexe marqué par le changement, ***lequel influe directement sur son mandat,*** a réagi en continuant à mettre sur pied des programmes d'apprentissage, de recrutement et de dotation plus ***novateurs, modulables et efficaces*** pour présenter aux Canadiennes et Canadiens de ***meilleurs résultats***. Pour mettre fin au risque que présentent ces facteurs de changement exogènes, la CFP a commencé à instaurer une « ***culture de gestion du risque*** » qui ***exploite les possibilités*** et réduit le plus possible les impacts négatifs. En annexe se trouve le tableau énumérant les principaux défis de la CFP que nous envisageons comme des possibilités d'amélioration. S'y trouve aussi un tableau d'évaluation des risques externes, qui présente les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM), et propose des stratégies de gestion du risque (voir 3.2). Les résultats stratégiques de la CFP en 2001-2002 mettent l'accent sur la ***contribution*** de la Commission ***à la fonction publique de demain.***

2. Analyse du rendement ministériel

Les principaux résultats et avantages qui suivent sont présentés en regard des ***trois principales attentes en matière de rendement*** qui, dans le **Rapport sur les plans et priorités (RPP) de la CFP,** correspondent aux résultats stratégiques. Chaque résultat clé est suivi de la description du ***contexte et des défis,*** puis d'information sur les ***résultats en cours de réalisation*** décrivant les activités de la CFP qui mèneront à des ***résultats mesurables dans un proche avenir,*** et enfin des ***améliorations prévues,*** lesquelles reflètent les engagements pris par la CFP pour les années à venir. ***L'information sur le rendement*** corrobore les résultats, en fournissant les ***indicateurs de rendement, lorsqu'ils sont en place,*** ainsi que d'autres données pertinentes.

Attentes énoncées dans le RPP

1. Création d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative dont les membres sont nommés en fonction des valeurs de justice, d'équité et de transparence

Contexte

• Les efforts déployés par la CFP pour créer une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative visent à renforcer le système de dotation fondée sur les valeurs de justice, d'équité et de transparence. L'établissement de ***solides partenariats*** avec les ministères fédéraux et d'autres intervenants, élément clé de cette stratégie, permettra ***à chacun de mieux comprendre*** les avantages pratiques de la dotation fondée sur les valeurs.

Principaux résultats

1. Solide système de dotation fondée sur les valeurs

Contexte et défis

• En 2001-2002, la CFP a continué à mettre en œuvre et à promouvoir une dotation fondée sur les valeurs dans le contexte de la réforme prévue de la GRH, visant à créer un système de dotation répondant aux besoins futurs. La CFP a été la première à adopter un système de dotation fondée sur les valeurs dans le cadre de ses efforts généraux visant à promouvoir un mode de gouvernance fondé sur les valeurs dans la fonction publique. Comme les ***partenariats*** qui sous-tendent et soutiennent ce système de dotation font ***partie intégrante des réalisations attendues de la CFP,*** ces efforts de collaboration sont mis en évidence dans le présent rapport. Dans le cadre de cette approche, la CFP confère aux ministères la latitude et les pouvoirs requis pour répondre à leurs besoins administratifs, tout en renforçant la responsabilisation relativement à l'exercice de ces pouvoirs.

• Pour que le système porte fruit, il faut que les ministères comprennent les avantages d'un système fondé sur les valeurs. La CFP s'emploie donc à ***mieux faire connaître*** le système de dotation fondée sur les valeurs aux ministères de toutes les régions du Canada, ***à les sensibiliser*** et ***à susciter leur adhésion***. Le programme de recrutement de la CFP offre aux ministères de ***l'information, des services et des produits*** leur permettant d'améliorer leurs activités d'embauche. Le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP offre aux gestionnaires d'embauche et

aux conseillers et conseillères en ressources humaines des avis et des conseils dans le domaine de ***l'évaluation fondée sur les valeurs*** au moyen d'activités de promotion, d'éducation et d'orientation.

• Au nombre des ***défis importants*** pour les gestionnaires et conseillères et conseillers en RH des ministères, mentionnons ***le renforcement des capacités*** pour comprendre et assurer une dotation efficace fondée sur les valeurs. De la formation, offerte gratuitement par Formation et perfectionnement Canada (FPC) propose un cours sur les valeurs en dotation sous trois formes différentes (en classe, sur Internet et sur cédérom). ***En raison de son importance, cette formation est offerte dans le contexte d'une organisation fonctionnant en régime d'autofinancement.***

• Le gouvernement fédéral devrait déposer une nouvelle loi régissant la GRH dans la fonction publique en 2002. La CFP s'engage à défendre un modèle de gouvernance ***qui protège*** adéquatement ***le mérite*** et ***qui appuie les valeurs*** sous-tendant le principe du mérite. Elle appuie entre autres les principes d'équité en matière d'emploi et les langues officielles. ***La CFP est mise au défi de veiller à ce que ses résultats et ses priorités se rattachent aux cadres de gestion plus vastes régissant l'ensemble de la fonction publique.***

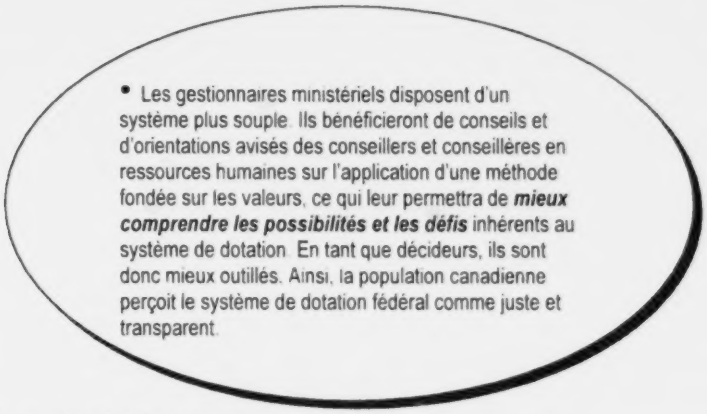
Information sur le rendement

• ***Mesuré pour la première fois cette année*** dans le cadre des indicateurs de rendement, le ***taux de satisfaction*** global des 1 426 participants et participantes, qui ont pris part aux 22 ateliers futés et futés plus (séances d'information sur la dotation) dans la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario (RCNEO) était ***excellent*** (82 p. 100). Le cours au programme de FPC intitulé « ***Valeurs en dotation*** », offert gratuitement 18 fois au Canada afin de sensibiliser les participantes et participants à ce système et d'accroître son application, a été ***évalué très favorablement*** par plus de 300 conseillers et conseillères en ressources humaines et gestionnaires, comme le montrent les évaluations du cours.

• ***La clientèle s'est dite très satisfaite*** des services d'examen de FPC, qui assurent des services d'administration et la notation des tests : la moyenne de l'ensemble des clients était de 4,14 points sur 5.

Résultats et avantages

• ***La dotation*** à la fonction publique ***met l'accent sur les valeurs***. La CFP a mis en place les outils et programmes de politique, de délégation, de responsabilisation et d'apprentissage nécessaires pour appuyer la dotation fondée sur les valeurs. Les Canadiennes et Canadiens ont donc la garantie que ***les fonctionnaires fédéraux sont non seulement compétents et impartiaux, mais que les méthodes de dotation employées pour les sélectionner sont également justes, transparentes et efficaces***. Le processus décisionnel fondé sur les valeurs adopté à la fonction publique contribue également à l'établissement d'une politique générale d'intérêt public, élaborée grâce à des avis stratégiques spécialisés et objectifs.



Résultats en cours de réalisation

• Conformément aux principes de la ***modernisation de la fonction de contrôleur,*** la CFP a adopté une approche de planification et d'élaboration des politiques plus intégrée et horizontale. Cela l'a amenée, en partie, ***à regrouper ses résultats et ses priorités stratégiques*** et ***à intégrer la gestion du risque*** à son travail d'élaboration des politiques. Elle est ainsi mieux à même de prévoir et de planifier dans un contexte qui évolue rapidement.

• La CFP recommande ***l'intégration des principes d'équité en matière d'emploi, des langues officielles et des droits de la personne*** à la nouvelle législation sur la GRH afin de faciliter l'accès de tous les Canadiens et Canadiennes à une fonction publique modernisée et d'améliorer leurs chances d'y obtenir un emploi, de s'y perfectionner et d'y progresser.

• Le CPP a commencé à adopter une ***approche plus stratégique*** afin de rationaliser le nombre d'enquêtes sur la satisfaction de la clientèle et les questionnaires des candidates et candidats ainsi que de produire des mesures du rendement plus sérieuses. L'organisme continue à offrir une formation sur les compétences pour améliorer les connaissances de la clientèle et la mise en œuvre d'une ***GRH axée sur les compétences***.

• L'outil d'auto-apprentissage électronique sur la dotation fondée sur les valeurs a été jugé fort utile, comme l'indiquent les évaluations de l'essai pilote. Le progiciel appuie le renforcement des capacités ministérielles dans un système de dotation décentralisé ***en offrant une formation accessible en tout lieu et en tout temps***. Cet outil ***permettra de sensibiliser davantage les ministères et facilitera l'adoption de la méthode de dotation fondée sur les valeurs,*** ce qui amènera les Canadiens et Canadiennes à reconnaître la conformité du système de dotation de la fonction publique au système de valeurs.

Améliorations prévues

• Dans le cadre de la ***modernisation de la fonction de contrôleur*** et de la transition vers un nouveau système de ressources humaines, la CFP s'emploie à regrouper davantage les résultats attendus énoncés dans son Plan d'activités et à les harmoniser avec les résultats et priorités internes.

• En 2002-2003 on mettra en œuvre une stratégie de mise en marché du progiciel d'apprentissage électronique sur la dotation fondée sur les valeurs. Une version en ligne du cours sur les compétences sera offerte.

2. SYSTÈMES DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION NOVATEURS

Contexte et défis

• Des systèmes de recrutement et de dotation en temps opportun, souples et efficaces, fondés sur les valeurs fondamentales sont nécessaires à l'édification de la fonction publique de demain. La CFP a ouvert la voie en instaurant une ***collaboration horizontale,*** en parvenant à un ***consensus sur les priorités en matière de recrutement*** et ***en faisant état des résultats.***

Information sur le rendement

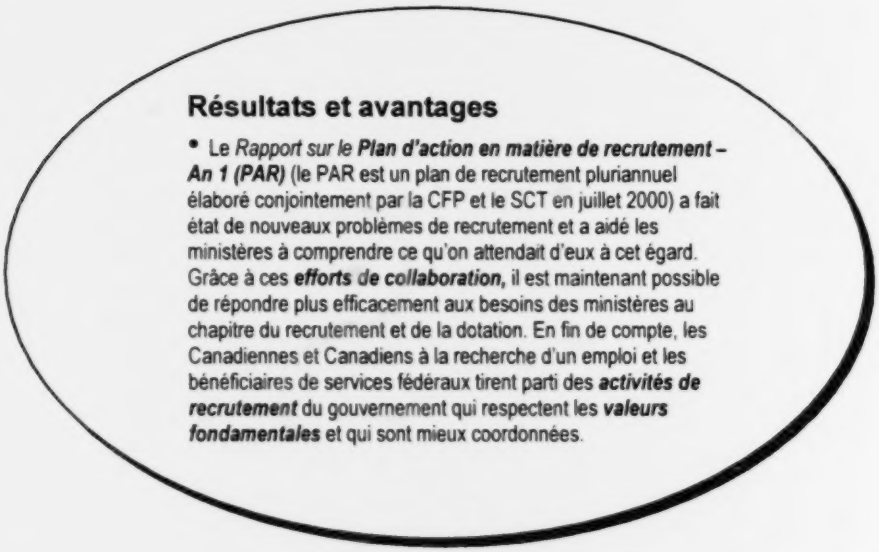
• Par rapport à l'exercice précédent, on a observé une augmentation de quatre pour cent des demandes d'emploi (13 990 en 2001-2002 par rapport à 13 461 pour l'exercice précédent). ***Le nombre de candidatures*** reçues pour les emplois affichés sur Internet ***a augmenté de plus de 70 p. 100*** (473 447 en 2001-2002 par rapport à 277 910 pour l'exercice précédent), et on a enregistré 53 118 nominations à la fonction publique.

• La campagne d'automne de recrutement postsecondaire (RP) a recueilli 78 135 candidatures, cela représentant ***une augmentation de 24 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.*** Au total, 959 nominations ont été effectuées en 2001-2002 dans le cadre du recrutement postsecondaire, soit une ***augmentation de 49,2 p. 100*** par rapport à l'exercice précédent.

• À la fin de 2001-2002, le ***répertoire des postes d'agents et agentes des ressources humaines*** comptait 3 880 candidats et candidates, dont 2 631 ont passé des examens et 61 ont été nommés. Le répertoire général du RP compte 4 517 candidates et candidats, dont 2 337 ont passé des examens et 917 ont été recommandés aux ministères.

• Cette année, le ***RP*** a reçu 78 135 demandes (par rapport à 63 098 pour l'exercice précédent) et on dénombre 23 928 postulantes et postulants (par rapport à 22 265 pour l'exercice précédent); 907 emplois ont été offerts (par rapport à 1 190 pour l'exercice précédent) et 853 nominations ont été faites (par rapport à 656 pour l'exercice précédent).

• En 1999-2000, la CFP avait fait état d'un délai de 16 semaines (***80 jours ouvrables***) pour la dotation d'un poste de cadre. En 2001-2002, ***malgré l'augmentation de la charge de travail,*** (500 demandes en 1996-1997 par rapport à près de 750 demandes au cours du dernier exercice), le délai actuel requis pour doter un poste au niveau de la direction a été de ***55 jours ouvrables.***



Résultats en cours de réalisation

• Le Plan d'action en matière de recrutement (PAR) sera révisé au début de 2002-2003 afin de tenir compte des ***récents développements*** dans le domaine de la GRH, entre autres une meilleure connaissance des marchés du travail et la gamme d'outils de recrutement dont disposent les gestionnaires d'embauche. Le nouveau PAR permettra de mieux répondre aux besoins des gestionnaires et des ministères en matière de recrutement et aidera à assurer une ***transition en douceur à un système modernisé de GRH.*** Il présentera des avantages pour les Canadiennes et Canadiens à la recherche d'un emploi, les bénéficiaires de services gouvernementaux et les contribuables en leur donnant ***accès à des renseignements clairs et utiles sur les emplois et les carrières***, en étant conforme aux valeurs fondamentales et en rendant le processus de présentation des candidatures plus convivial.

• Depuis cette année, le Recrutement postsecondaire est une ***campagne continue*** et non plus une campagne menée deux fois l'an. Par ailleurs, pour la première fois, on offre aux candidats et candidates un choix de carrière dans le répertoire général; puis, ces derniers subissent des examens et sont dirigés d'après les critères de sélection des ministères. La RCNEO a mis au point, en ***collaboration*** avec d'autres ministères, différents répertoires de candidats et candidates en partie évalués. Grâce à ces initiatives et à d'autres, on mettra en place un ***système de recrutement en temps opportun et efficace*** qui sera à l'avantage de tous les Canadiens et Canadiennes.

• La CFP a élaboré un cadre stratégique pour ***gérer les groupes fonctionnels,*** en collaboration avec les chefs de ces groupes. Le but est de lancer des concours généraux pour les groupes suivants avant la fin de 2003 : communications, ressources humaines, finances et groupes scientifiques et techniques. Ces ***projets de collaboration*** sont élaborés afin de ***disposer d'un vaste bassin de main-d'œuvre compétente*** au niveau EX et ***de l'enrichir,*** et d'aider à la gestion stratégique des RH au niveau des groupes. Ce faisant, la Commission s'acquitte de

son engagement à moderniser la GRH et s'attaque en même temps aux ***problèmes inhérents au profil démographique actuel*** de la fonction publique.

2.1 Nominations sans concours

Contexte et défis

• Dans le contexte d'un cadre de recrutement et de dotation en temps opportun, souple et efficace, la Commission a offert aux ministères la possibilité de traiter les demandes de nomination sans concours de personnes recrutées à l'extérieur de la fonction publique. En 2001-2002, la CFP a approuvé, à titre expérimental, une méthode non normative ***de délégation du pouvoir de nomination sans concours de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique.*** Cette méthode pourrait cependant présenter un ***risque;*** l'étude sur l'accès aux nominations a indiqué que les nominations sans concours pourraient avoir un effet négatif sur la perception des nominations à la fonction publique, qu'on s'attend à voir fondées sur l'équité, la transparence et l'objectivité Consciente de ce risque, la CFP préconise l'élaboration de ***cadres de gestion ministériels*** régissant efficacement cette procédure.

Résultats en cours de réalisation

• Sept ministères, soutenus par un cadre de gestion efficace, ont accepté d'être investis du pouvoir de procéder à des nominations sans concours, dans le cadre d'un ***projet pilote.*** Une évaluation approfondie après six mois permettra de déterminer si le pouvoir peut être délégué à tous les ministères.

Améliorations prévues

• On s'attend à ce que les administratrices et administrateurs généraux accordent une plus grande attention aux valeurs d'équité, de transparence et d'impartialité s'ils sont responsables des nominations sans concours. ***Pour réduire davantage le risque,*** la Commission s'assurera que les ministères auront établi les cadres de gestion requis avant la délégation. De plus, elle évaluera les résultats des projets pilotes.

2.2 Zones de sélection et meilleur accès aux emplois à la fonction publique

LIEN AVEC le document intitulé Assurer aux Canadiennes et Canadiens un accès juste et raisonnable à l'emploi au gouvernement fédéral

Contexte et défis

• En réponse aux préoccupations exprimées par les parlementaires, la population canadienne et les médias à propos des ***restrictions géographiques*** touchant les emplois à la fonction publique fédérale, et consciente que les temps ont changé, la CFP ***réexamine à l'heure actuelle sa politique de zone de sélection.*** L'examen est axé sur les problèmes opérationnels et de service qu'il faudrait régler en cessant

d'utiliser les zones géographiques de sélection au profit de ***zones nationales de sélection (ZNS).***

Résultats en cours de réalisation

• La CFP a été de l'avant et a procédé ***avec prudence*** pour élargir l'accès à l'emploi sans sacrifier les objectifs fédéraux d'efficacité ou autres. Le plan de mise en œuvre a d'abord visé les ***postes de niveau EX*** et compte un bon nombre de ***projets pilotes,*** dont l'objectif est de déterminer s'il est possible d'élargir la ZNS à d'autres types de postes.

Information sur le rendement

• En octobre 2001, on a instauré une ***zone nationale de sélection*** pour le recrutement externe des cadres de direction (EX) dans la RCNEO et on l'a élargie à d'autres régions en novembre 2001. Plusieurs ***projets pilotes régionaux*** ont été réalisés à cinq endroits du pays afin d'examiner les effets sur le ***nombre de candidatures, la charge de travail, les coûts et le temps requis*** pour doter les postes et la ***perte de la préférence locale.***

• On a eu recours à la ZNS pour 21,9 p. 100 de tous les ***avis de concours électroniques*** cette année, par rapport à 17,1 p. 100 l'an dernier.

Résultats et avantages

• Si l'on adopte intégralement la ZNS, les Canadiens et Canadiennes de toutes les régions auront un ***meilleur accès*** aux emplois à la fonction publique tandis que les gestionnaires disposeront **d'un plus grand bassin d'employés et employées compétents** pour renforcer la prestation de leurs services et programmes.

Améliorations prévues

• Une fois que la CFP aura évalué les résultats des projets pilotes, elle déterminera, en consultation avec les parlementaires et le gouvernement, s'il est souhaitable d'***appliquer la ZNS*** à d'autres types d'emplois. Les résultats finaux des projets pilotes devraient être connus à l'automne 2002.

3. SYSTÈME DE DÉLÉGATION ET DE RESPONSABILISATION; RAPPORT SUR LA SANTÉ DU SYSTÈME DE DOTATION

Contexte et défis

• Depuis 1999, l'importance nouvelle accordée à la délégation des pouvoirs de dotation a donné lieu à un nouveau système de responsabilisation et de délégation des pouvoirs de dotation. On dispose ainsi d'un ***système de dotation plus souple,*** où les ministères se voient ***déléguer des pouvoirs de dotation appropriés*** et sont tenus de rendre compte annuellement de leurs activités à la CFP. Grâce à ce système fondé sur les valeurs, la CFP est mieux en mesure de rendre compte au Parlement de la santé du système de dotation.

• La CFP a été confrontée à deux ***grands défis*** au cours des dernières années. Elle a dû aider les ***72 ministères*** investis de pouvoirs de dotation en vertu de la LEFP à comprendre le nouveau système et le cadre du mérite fondé sur les valeurs (CMFV); et ***inciter tous les ministères à signer*** de nouvelles ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation (EDPRD), à évaluer leur performance et à lui rendre compte annuellement de leurs progrès.

Information sur le rendement

• Au cours de la dernière année, les 72 EDPRD ont été signées, et les 39 ministères tenus de présenter un rapport l'ont fait. On envisagera une ***plus grande délégation*** aux ministères au cas par cas à mesure que les SM présenteront des demandes fondées sur des besoins fonctionnels; on pourra également y avoir recours à titre expérimental pour tester sa viabilité.

• Les résultats sont mentionnés dans le *Rapport annuel 2001-2002 de la CFP*, dans lequel la Commission signale ***une nette amélioration de la qualité des rapports ministériels.***

Résultats en cours de réalisation

• La CFP ***améliore son processus de production de rapports*** en l'adaptant pour qu'il convienne à tous les ministères, peu importe leur taille, en révisant les outils afin d'aider ces derniers à produire des rapports et en travaillant avec eux pour les aider à établir des systèmes leur permettant de suivre de près leurs activités de dotation. Ces améliorations aideront les 72 ministères qui doivent présenter leur rapport à la Commission cette année.

Résultats et avantages

• L'an dernier, la CFP avait prévu ***d'améliorer ses relations avec le Parlement*** en tenant des séances d'information techniques et des réunions avec des comités et des particuliers en vue de leur faire mieux comprendre son rôle ainsi que l'importance du mérite et de ses valeurs au sein de la fonction publique fédérale. Cette année, les parlementaires et les principaux intervenants disposent d'une ***meilleure information sur la vitalité de la dotation à la fonction publique,*** puisque le *Rapport annuel 2000-2001 de la CFP* était axé sur l'état général du système de dotation et le *Rapport ministériel sur le rendement* sur les résultats du travail de la CFP. Les ministères reçoivent de la ***rétroaction*** et du soutien en vue d'améliorer continuellement leur rendement en matière de dotation.

• Le *Rapport annuel 2001-2002 de la CFP* inclut ***une évaluation plus rigoureuse du rendement ministériel*** et fait allusion à deux études thématiques sur l'impartialité politique et la transparence; et sur la compétence et la justice, ***que l'on peut consulter sur le site Internet***.

• La signature, cette année, des 72 EDPRD et la présentation de rapports sur le rendement en dotation des 39 ministères tenus de le faire (ce qui représente 81 p. 100 de la fonction publique) prouve que ces derniers ***comprennent leurs responsabilités liées à la délégation et à l'obligation de rendre compte.*** Les fonctionnaires et la population canadienne en général ont ainsi la garantie que l'application du ***principe de délégation aux ministères*** du pouvoir de recruter assure l'embauche de fonctionnaires impartiaux, représentatifs et compétents.

Améliorations prévues

• La CFP examine son rôle actuel de vérificatrice en vue de l'utiliser dans un cadre de gestion du risque.

4. RÈGLEMENT DE CONFLITS ET DE DIFFÉRENDS

Contexte et défis

• La gestion du **système d'appel** pour les nominations internes et d'autres mécanismes de recours, comme les ***enquêtes*** sur des mesures de dotation prises en vertu de la LEFP et la tenue de ***commissions d'enquête,*** constitue l'une des responsabilités exclusives à la CFP.

• La Commission entend devenir un ***centre d'excellence*** pour ce qui est du règlement rapide des conflits plus près du lieu de travail, et privilégier des nominations fondées sur la justice, l'équité et la transparence, en offrant aux ministères une plus grande ***souplesse, une efficacité accrue ainsi qu'une meilleure connaissance des mécanismes de règlement des conflits et des différends.***

• Dans le *Rapport ministériel sur le rendement (RMR)* de l'exercice précédent, la CFP affirmait son engagement à ***offrir systématiquement des mécanismes d'intervention précoce*** afin de permettre un règlement plus rapide et de raccourcir le processus d'appel. En 2001-2002, la CFP a mis en œuvre un ***programme national proactif d'intervention précoce*** (I.P.) dans le cadre d'appels au Canada. ***L'un des défis pour la CFP consiste à gérer les attentes des différentes parties, puisque l'intervention précoce n'est pas une panacée pour tous les conflits ou différends en milieu de travail.***

• La CFP assure également aux ministères des services sur demande, afin de les aider à respecter la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail.

Information sur le rendement

• Selon les statistiques du programme national d'I.P., de janvier à mars 2002, le recours aux ***interventions précoces*** dans le cadre des appels a augmenté, pour passer de huit pour cent en janvier à 21 p. 100 à la fin mars. Dans la région de l'Atlantique, son utilisation est passée de 10 p. 100 des appels interjetés (3 057) en 2000-2001 à 45 p. 100 (2 727) en 2001-2002. Les participants et participantes ont fait part de ***commentaires très positifs*** qui ont révélé que dans 95 p. 100 des cas d'intervention précoce le processus s'avérait ***avantageux et efficace.***

• Depuis avril 2001, on a imposé des mesures correctives à la suite des 127 appels reçus à l'échelle nationale dans un délai moyen de 14 jours ouvrables. Les ministères ont mis en œuvre ces mesures dans un délai moyen de 52 jours ouvrables. Ces données ont été recueillies à l'échelle nationale uniquement depuis avril 2001.

Résultats et avantages

• Au nombre des principaux avantages du programme d'intervention précoce (I.P.), mentionnons l'***amélioration des communications, de la confiance et de la satisfaction*** de toutes les personnes concernées ainsi que de l'éducation et des relations de travail. Grâce à l'instauration du processus, les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines peuvent prendre des décisions de dotation adéquates et ***éviter les longs processus d'appel et de recours.*** L'application plus rigoureuse des règlements permet non seulement un processus de recours rapide et souple, mais contribue également au ***bien-être en milieu de travail.***

4.1 Programme de prévention et de résolution du harcèlement en milieu de travail et Programme de partage des médiateurs (PPM)

Contexte et défis

• Pour aider les ministères à respecter la Politique révisée du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail (en vigueur depuis juin 2001), la CFP fait office d'organe ressource spécialisé pour la fonction publique, élabore des programmes adéquats et assure aux ministères des services comme la formation, la médiation, les enquêtes et l'encadrement. ***Elle est mise au défi d'assurer rapidement des interventions de qualité répondant aux attentes de la clientèle.***

• Le Programme de partage des médiateurs (PPM) a été lancé en 1997 par le ministère de la Justice. En octobre 2000, la CFP, en sa qualité de ***gardienne des méthodes de gestion fondée sur les valeurs,*** a accepté le rôle de ***coordinatrice du PPM.*** L'objectif de ce programme est de proposer une solution rentable en offrant un accès commun aux services de ***médiateurs et médiatrices qualifiés et d'expérience*** des ministères et organismes fédéraux participants. ***Le recrutement de médiatrices et médiateurs qualifiés, l'expansion nationale et la promotion du PPM constituent des défis.***

Information sur le rendement

• Au cours de sa ***première année en tant qu'organe ressource spécialisé***, soit depuis juin 2001, la CFP a reçu au total 78 demandes de services, dont 34 visaient des services de médiation, 38, des services d'enquête, quatre, des services d'encadrement et deux, une évaluation du milieu de travail.

• Sous les auspices de la CFP, le PPM a élargi son répertoire, passant de 17 à 28 ***médiateurs et médiatrices qualifiés*** et de 55 à 66 ***coordinatrices et coordinateurs.*** Tout au long de l'année, 38 ministères et organismes ont eu recours

au PPM; plus de 97 demandes de services de médiation ont été reçues, dont 40 ont été traitées par la CFP.

Résultats et avantages

Le PPM offre aux employés et employées une solution de rechange à un processus officiel souvent long, tout en favorisant de ***bonnes relations de travail;*** il facilite également la conformité à la Politique du Conseil du Trésor sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail. Le programme offre aux ministères une ***option utile pour la résolution rapide de conflits,*** plus près du milieu de travail.

Améliorations prévues

• La CFP envisage de promouvoir le PPM auprès des ministères de tout le pays et d'organiser des cours pratiques pour permettre aux médiatrices et médiateurs et aux comédiateurs et comédiatrices d'exercer leurs compétences en médiation.

5. LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR ET LA CFP

Contexte et défis

• Pour créer une ***culture moderne de GRH***, faisant de la fonction publique un organisme hautement compétent, impartial et représentatif, les directions générales de la CFP appuient pleinement l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, vaste réforme de la gestion visant à ***renforcer les capacités de gestion*** et à améliorer la gestion des ressources publiques. Le leadership qu'elles déploient dans la mise en place de saines pratiques de GRH l'atteste, de même que de meilleures pratiques de gestion et l'instauration d'un cadre de responsabilisation et de planification horizontal.

Résultats et avantages

• En révisant son ***Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation*** (CPRR) et le ***Rapport sur les plans et priorités*** (RPP) pour l'exercice 2002-2003, la CFP est mieux en mesure de montrer comment elle entend livrer la marchandise aux Canadiennes et Canadiens. L'adoption de meilleures pratiques de planification et de gestion financière, ainsi que l'élaboration d'un ***Cadre de gestion du risque et de mesures du rendement***, assurera une plus grande uniformité, sur le plan horizontal, une plus grande intégration et transparence ainsi que des liens plus étroits entre les résultats et les priorités stratégiques de la CFP, à l'appui du processus décisionnel de la Commission.

ATTENTES PRÉCISÉES DANS LE RPP :

2. UN SYSTÈME DE DOTATION EN TEMPS OPPORTUN, SOUPLE ET EFFICACE FONDÉ SUR LES VALEURS ET PRIS EN CHARGE PAR LES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Contexte

• L'objectif de la CFP consistant à mettre en place au sein de la fonction publique fédérale un système de dotation en temps opportun, souple et efficace fondé sur les valeurs en misant sur le ***recrutement, la représentativité et le cybergouvernement*** est particulièrement pertinent à notre époque de changements spectaculaires. Les ***partenariats authentiques et efficaces*** entre la Commission et les autres organismes centraux aident à clarifier les rôles et les responsabilités de chacun et facilitent une action efficace et concertée face aux principaux enjeux de la GRH, tout en simplifiant le système de GRH.

• Pour mieux faire comprendre les ***défis en matière de recrutement*** et appuyer les ministères dans la définition de leurs besoins de recrutement à partir d'une ***saine planification des RH*** et d'une analyse de l'effectif, la CFP modernise et perfectionne ses programmes et services de recrutement et met à la disposition des ministères les résultats de ses ***études démographiques***.

• La Commission accroît la ***représentation des groupes désignés*** au sein de la fonction publique en accentuant la promotion des outils disponibles; le recours à des répertoires de candidats et candidates préqualifiés désignés aux fins de l'ÉE et le partage du savoir-faire sur les méthodes visant à l'élimination des obstacles à l'emploi. Grâce à son ***approche axée sur la clientèle***, la CFP se dote de l'infrastructure de technologie de l'information requise pour moderniser et améliorer la prestation électronique de ses programmes et services, et par conséquent aide à faire du ***Gouvernement en direct*** et des ***téléservices de RH*** une réalité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

1. LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Contexte et défis

• Dans le cadre de son double rôle au chapitre de la prestation ***de services*** et de la ***protection du mérite***, la CFP veille à la création d'un bassin adéquat de ***candidats et candidates qualifiés et représentatifs*** qui réponde aux besoins en dotation actuels et futurs des ministères et organismes. La CFP fait office de ***chef de file en ce qui a trait au recrutement général*** et à la prestation de ***programmes ministériels*** comme le Programme de stagiaires en gestion (***PSG***), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (***CAP***), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (***PPACS***) et de programmes comme le Programme de recrutement postsecondaire (***RP***), le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (***PFETÉ***) ainsi que le Programme d'enseignement coopératif (***COOP***).

• Pour assurer l'afflux de candidates et candidats qualifiés et représentatifs depuis le niveau de débutant jusqu'au niveau de cadre de direction, et pour faire du gouvernement fédéral un ***employeur de choix***, les programmes de recrutement de la CFP continuent d'***accroître la visibilité*** de la fonction publique sur les campus. Le

RP constitue le principal programme de recrutement des titulaires d'un diplôme universitaire ou collégial pour doter les postes de la fonction publique partout au pays. Grâce à des communications ciblées et à une mise en marché stratégique du programme, la CFP permet à des candidats et candidates de toutes les régions du pays d'avoir accès aux ***mêmes possibilités de recrutement*** au sein de la fonction publique fédérale. ***Le défi consiste à afficher tout au long de l'année les emplois disponibles du RP.***

Information sur le rendement

• Le ***RP*** a réussi à ***attirer des membres désignés aux fins de l'ÉE***; la campagne de recrutement de l'automne 2001 a attiré 6 909 membres appartenant à des groupes de minorités visibles (soit 31 p. 100 des 22 305 candidats et candidates).

• Du fait que la CFP a incité les ministères à participer au RP, la campagne d'automne 2001 a recruté 22 ***ministères participants***, comparativement à 16 au cours de la campagne d'automne 2000. En conséquence, le nombre de ***postes offerts s'est accru***, passant de 780 l'an dernier à 890 cette année; le nombre de ***choix de carrière*** s'est également élargi, passant de 33 à l'automne 2000 à 75 à l'automne 2001.

Résultats et avantages

• Le répertoire général des diplômés et diplômées de l'université et le répertoire des candidates et candidats préqualifiés récemment établis ***optimisent les demandes d'emploi*** reçues par l'intermédiaire du RP.

• Les examens administrés par voie électronique dans le cadre du RP donnent ***plus de flexibilité*** tant aux ministères qu'aux candidats et candidates. Grâce à ces outils de recrutement souples et accessibles en temps opportun, la fonction publique est mieux en mesure de ***livrer concurrence*** au secteur privé pour recruter des ***travailleurs et travailleuses du « savoir »*** de haut niveau. Elle peut ainsi accroître la représentativité de sa main-d'œuvre, résultat de programmes de recrutement améliorés, modernisés et complètement repensés.

Améliorations prévues

• L'objectif du RP en 2002-2003 est de recruter tout au long de l'année et de ***déléguer*** éventuellement certains aspects du programme aux ministères.

1.1 Mécanismes d'intégration destinés aux employés et employées recrutés pour une période déterminée et aux étudiantes et étudiants

Contexte et défis

• Les mécanismes d'intégration destinés aux employés et employées pour une période déterminée et aux étudiantes et étudiants représentent un autre ***outil de recrutement flexible*** que la CFP offre aux ministères. Ces dispositions incitent également les étudiantes et étudiants et les employés et employées pour une

période déterminée du gouvernement fédéral à voir dans la fonction publique un ***employeur de choix***. La Commission vise à ***faciliter la nomination*** de ces anciens employés et employées par les sous-ministres.

Information sur le rendement

• On a eu recours à des mécanismes d'intégration pour 322 étudiants et étudiantes en 2001-2002, comparativement à 158 au cours de l'exercice précédent (c'est-à-dire plus de deux fois plus souvent), pour les employées et employés nommés pour une période indéterminée et les employés et employées recrutés pour une période de moins de 12 mois.

Résultats et avantages

L'intégration d'un plus grand nombre d'étudiants et étudiantes au sein de l'effectif fédéral offre à ces derniers une ***progression de carrière continue*** au sein de la fonction publique, et permet aux gestionnaires de tirer profit de leur investissement. Une telle intégration favorisera éventuellement le ***renouvellement de la fonction publique*** et contribuera à sa représentativité.

Améliorations prévues

• La Commission modifie ses méthodes de délégation de pouvoirs pour permettre aux ministères de ***nommer sans concours d'anciens étudiants et étudiantes*** recrutés à l'extérieur de la fonction publique. Ces nominations, fondées sur le mérite relatif, visent à ce que les ministères puissent nommer ces candidats et candidates à des postes dans les 18 mois suivant la fin de leurs études, quel que soit le ministère où ils ont occupé leur dernier emploi pour une période déterminée.

1.2 Renouvellement des cadres de direction

Contexte et défis

• La CFP administre un ***programme de renouvellement des cadres*** afin de trouver et d'attirer des cadres qualifiés de toutes les régions du Canada pour doter les postes vacants actuels et futurs. Dans le cadre d'une stratégie globale pour assurer le ***renouvellement du groupe de la direction***, la CFP et les ministères assument conjointement la responsabilité de préparer les employés et employées ayant beaucoup de potentiel à d'éventuels postes de direction au sein de la fonction publique. De plus, ***ils s'emploient de façon concertée*** à utiliser efficacement les programmes de perfectionnement professionnel au niveau EX et aux niveaux inférieurs. Il s'agit notamment du Programme de stagiaires en gestion (***PSG***), du Programme Cours et affectation de perfectionnement (***CAP***) et du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (***PPACS***). Pour le renouvellement au niveau des postes de sous-ministre adjoint, ils font appel au Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (***PPQSMA***). La CFP favorise également ***le maintien en poste et l'apprentissage continu*** par l'intermédiaire d'Échanges Canada (ÉC) et des programmes internationaux.

• La CFP aide les ministères à ***satisfaire de façon proactive leurs besoins en matière de renouvellement des cadres*** et à réduire le nombre d'approbations nécessitant son intervention. Pour ce faire, elle aide les ministères à doter leurs postes de direction en ayant recours à la dotation stratégique dans le cadre de ***partenariats***. Les ententes de dotation stratégique des cadres (DSC) permettent aux ministères d'agir de façon ***plus stratégique*** dans ***la planification et la dotation des postes vacants au niveau des cadres de direction***. Cela signifie qu'on leur laisse toute la ***latitude*** voulue en matière de recrutement pour leur ***permettre d'agir de manière stratégique et ainsi répondre à leurs besoins actuels en matière de ressources humaines***. À ce jour, trois ministères ont signé des ententes de DSC; neuf autres sont intéressés. L'Unité de recrutement des cadres de direction de la CFP (***URCD***) recense les candidates et candidats de l'extérieur qui cherchent un poste de cadre de direction à la fonction publique et crée des liens avec les agences de recrutement de cadres. Le lien qu'entretient l'URCD avec la dotation stratégique des postes de cadre lui permet d'offrir des solutions de recrutement qui répondent aux besoins de dotation des ministères, y compris l'identification de membres des minorités visibles de l'extérieur de la fonction publique. Le programme Échanges Canada (ÉC) fait la promotion d'affectations entre la fonction publique fédérale et les organismes d'autres secteurs, tant au Canada que dans d'autres pays.

Information sur le rendement

• Dans le cadre du programme ÉC, la fonction publique fédérale parraine 179 employés et employées (72 du niveau EX) en affectation à l'extérieur du gouvernement fédéral. Le nombre total de participantes et participants de l'extérieur ou des ministères s'élève à 581, comparativement à 434 pour l'exercice précédent; 53 sont en affectation à l'étranger. On compte 169 cadres en affectation pour cet exercice, comparativement à 132 au cours de l'exercice précédent.

• De nouvelles priorités ont été cernées et une approche stratégique est en cours d'élaboration pour les programmes internationaux; 49 Canadiens et Canadiennes ont été nommés à des postes au sein d'organisations internationales.

• Un ***PPACS*** s'adressant aux ***cadres de la fonction publique membres de minorités visibles*** a été mené à bien en septembre 2001 et neuf des 26 candidats et candidates (35 p. 100) ont été acceptés au niveau débutant dans le cadre du programme. La seconde phase, visant le recrutement de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique, a été réalisée en mars 2002, et trois candidates et candidats de l'extérieur sur 12 personnes retenues pour une entrevue ont été engagés (25 p. 100). L'***objectif de Faire place au changement*** qui visait le recrutement de 20 p. 100 de personnes appartenant à une minorité visible a par conséquent été atteint en 2002, soit ***un an avant*** l'échéance de 2003. Au 31 mars 2002, on comptait 69 participants et participantes au PPACS, comparativement à 60 pour l'exercice précédent.

• En 2001-2002, on comptait 53 candidats et candidates aspirant à participer au ***PPQSMA***; dont 39 (74 p. 100) ont été admis et ajoutés à un répertoire de personnes préqualifiées. Ce ***taux de qualification, qui marque un très net progrès*** par rapport aux 43 p. 100 de 1999-2000, est en partie attribuable au fait que 31 p. 100 des participants et participantes ont occupé, au cours de l'exercice, un poste intérimaire de sous-ministre adjoint (SMA).

• La campagne de recrutement du programme CAP de l'exercice 2001-2002 a permis de recruter 100 nouveaux participantes et participants, qui débuteront leur programme au début de 2002-2003.

Résultats en cours de réalisation

• Le ***CPP***, qui fournit des outils et des services d'évaluation au niveau des cadres de direction, travaille à l'***élaboration d'un mécanisme qui se substituera au centre d'évaluation des cadres de direction***. Une fois mis au point, le processus d'évaluation des EX sera ***plus simple*** et, pour la première fois, ***adapté à toutes les régions du pays***.

Résultats et avantages

• Dans le RMR de l'exercice précédent, la CFP a arrêté des plans afin d'assurer aux ministères un ***bassin de cadres de direction adéquat et représentatif***; en 2001-2002, la CFP a fait d'***importants progrès*** à cette fin. Le PPACS et le PPQSMA constituent les principales sources qui alimentent le bassin de dirigeants et dirigeantes ***représentatifs de haut niveau*** de la fonction publique sur lesquels l'organisme peut compter pour assurer la prestation de conseils et mettre en œuvre la politique gouvernementale. De même, la latitude que procure la DSC offre aux ministères une ***stratégie de dotation détaillée***, permettant des gains d'efficience et une rapidité de service accrue dans la résolution des problèmes de recrutement des cadres, de même qu'un ***meilleur accès*** aux postes de cadres de direction dans toutes les régions du Canada.

• Les participants et participantes à ÉC réintègrent la fonction publique fédérale avec des connaissances, des compétences et un savoir-faire accrus, créant des bassins de ***spécialistes éminents, hautement qualifiés***, qui sont représentatifs de la société canadienne et ***prêts à relever les défis démographiques***.

Améliorations prévues

• Une ***évaluation*** de fond du PPQSMA a été amorcée en 2001-2002.

2. Meilleure planification des ressources humaines

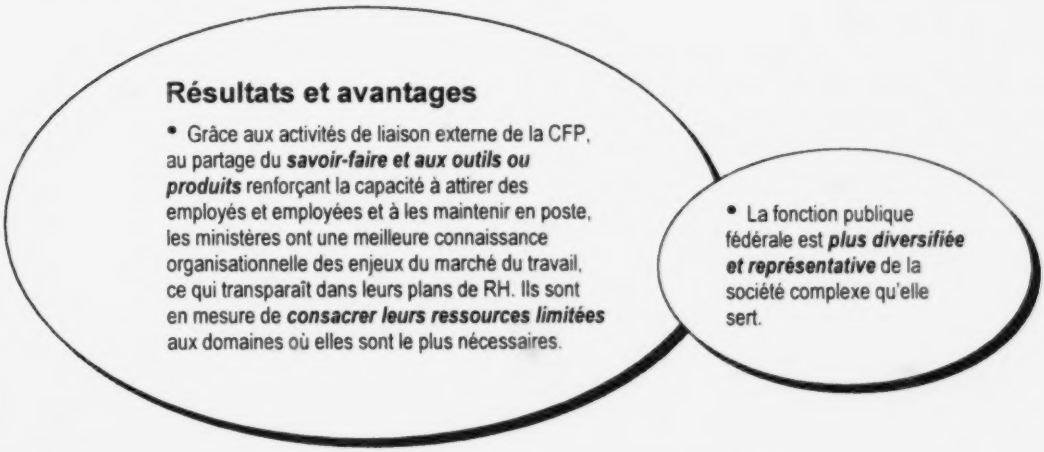
Contexte et défis

• Pour créer un ***système de dotation moderne fondé sur les valeurs et pris en charge par les gestionnaires de la fonction publique***, la CFP, dans le cadre de son ***évaluation annuelle du rendement ministériel en matière de dotation*** examine dans quelle mesure les ministères respectent les valeurs de la dotation. Cette évaluation comprend de l'information sur la façon dont les ministères établissent des liens entre leurs plans de RH et leurs plans d'activités. Au niveau institutionnel, le ***Rapport annuel de la CFP*** fournit de l'information sur la planification ministérielle des RH.

• Pour aider les ministères à définir et à analyser leurs besoins futurs en matière de RH et pour appuyer la dotation régionale et les ***efforts de planification du recrutement***, la CFP fournit, en ligne, à sa clientèle ***des données*** sur les nominations et une formation en ***analyse de profil démographique et en prévisions relatives au personnel***; elle fournit également de l'information stratégique à ses intervenants clés. La CFP crée de ***nouveaux partenariats*** avec des clients internes et externes pour les sensibiliser à l'importance de l'analyse dans une planification judicieuse des RH.

Information sur le rendement

• En 2001-2002, 12 ministères, contre 10 au cours de l'exercice précédent, ont demandé et reçu une ***analyse démographique***.



Améliorations prévues

• La CFP continue de trouver des moyens de réduire la charge de travail interne tout en ***augmentant son rayonnement.*** Toutefois, avec les ressources actuelles, les améliorations ne peuvent être que limitées.

3. Représentativité

Contexte et défis

• Afin de contribuer à l'accroissement de la représentation des membres des groupes d'***équité en matière d'emploi*** au sein de l'effectif de la fonction publique, la Commission joue un ***rôle de chef de file*** dans la sphère de la diversité fédérale et de l'équité en faisant davantage la ***promotion*** des outils et des activités de sensibilisation dont elle dispose, dans toutes les régions du Canada, de même qu'en atteignant les résultats prévus par le Programme de mesures positives d'équité en emploi (***PMPÉE***). Comme elle l'annonçait dans son RMR de l'exercice précédent, la CFP a continué de progresser sous l'égide des initiatives de ***Faire place au changement (FPC)***, en menant à bien des programmes comme le programme ***CAP équité en emploi*** destiné aux minorités visibles, lancé en mai 2001. En dépit de ses ressources limitées, le Centre de psychologie du personnel (CPP) de la CFP a pris

des mesures pour devenir un chef de file dans les domaines de plus en plus exigeants et complexes de ***l'équité en matière d'emploi et de l'évaluation***.

• Afin d'aider les régions à mettre en place des ***stratégies proactives de recrutement selon les principes de l'équité en matière d'emploi***, la CFP effectue une ***analyse*** des besoins futurs en matière de dotation et crée des ***répertoires de candidats et candidates membres des groupes d'ÉE***. La Commission continue à entreprendre, coordonner, mettre en œuvre, appuyer et surveiller les activités liées aux programmes d'équité en matière d'emploi des cadres de direction, tant au sein qu'à l'extérieur de la CFP.

• La CFP a établi un ***partenariat*** avec le SCT pour administrer collectivement une liste des cadres de direction désireux de participer en tant que membres de comités de sélection aux concours de recrutement de cadres de direction. Cet arrangement améliore sensiblement la capacité du Programme de renouvellement des cadres à proposer des comités de sélection représentatifs aux candidats et candidates qui s'auto-identifient comme membres de groupes d'ÉE.

• Le ***PMPÉE***, programme de quatre ans du SCT, dont la prestation était assurée conjointement par la CFP pour favoriser une ***plus grande autonomie ministérielle en matière d'équité en emploi*** et l'intégration de l'équité en matière d'emploi aux ressources humaines, a pris fin le 31 mars 2002, ayant accompli son mandat.

Information sur le rendement

• Plus de 750 gestionnaires, des spécialistes des RH et des membres des minorités visibles ont participé aux conférences organisées dans le cadre de l'***initiative FPC*** à Vancouver, Halifax, Montréal et Toronto dont le but était de mieux comprendre les objectifs et les outils disponibles pour instaurer le changement.

• Une centaine de participantes et participants ont suivi sept séances de formation des formateurs et formatrices pour les conseillères et conseillers en emploi communautaire. Ils ont organisé des séances qui ont permis de sensibiliser plus de ***10 000 candidats et candidates membres des minorités visibles.***

• 4 000 candidats et candidates ont participé à trois salons de l'emploi organisés et coparrainés par la CFP dans la région de la capitale nationale, à Toronto et à Vancouver.

• Avec la participation de 32 ministères et organismes, la RCNEO a organisé un salon de l'emploi pour les Autochtones qui en a attiré 450; 19 d'entre eux ont ***été engagés*** par la suite.

• 350 membres de comités de sélection ***ont été formés et inscrits*** dans les répertoires de quatre régions.

• Plus de 1 100 demandes ont été reçues par le CAP, volet ***ÉE*** et 50 candidats et candidates retenus ont été nommés.

• ***Répertoires de candidats et candidates membres des groupes désignés aux fins de l'ÉE:*** 1 805 candidats et candidates appartenant à une minorité visible; 1 131 Autochtones; 1 638 personnes handicapées.

• Le CPP a préparé des *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées*.

Résultats et avantages

- Des initiatives comme le CAP, volet ÉE contribuent à améliorer la représentativité, au sein du groupe EX, permettent d'atteindre les ***objectifs–repères de la fonction publique relatifs à l'équité en matière d'emploi*** et aident les ministères à embaucher des personnes appartenant à une minorité visible dans une proportion d'une personne recrutée sur cinq, et par conséquent à atteindre ***l'objectif-repère d'une personne sur cinq énoncé dans le programme Faire place au changement***.

- Les ***partenariats régionaux*** entre ministères qui ont présidé à l'établissement de répertoires de candidats et candidates membres de groupes désignés aux fins de ***l'équité en matière d'emploi*** ont conduit à une fonction publique plus ***juste et diversifiée***, accueillante et représentative de la société qu'elle sert.

- Les données du SCT pour 2001-2002 indiquent que la fonction publique est ***représentative pour trois des quatre groupes désignés***. Au cours de l'exercice 2001-2002, la fonction publique a embauché 9 649 ***femmes*** (57 p. 100), sur une offre externe (pourcentage de la population active canadienne générale) de 50,7 p. 100; 1 269 membres de ***minorités visibles*** (7,5 p. 100), sur une offre externe de 7,2; 378 ***personnes handicapées*** (2,2 p. 100) sur une offre externe de 5,2 p. 100 et 600 ***Autochtones*** (3,5 p. 100) sur une offre externe de 2 p. 100.

- Dans son RMR de 2000-2001, la Commission indiquait que le PMPÉE communiquerait les ***connaissances du programme*** et les outils aux ministères pour les aider à atteindre leurs objectifs d'équité en matière d'emploi. La CFP a ***respecté cet engagement*** : le PMPÉE de 2001-2002 a transmis les pratiques exemplaires et les outils aux gestionnaires et au personnel des RH dans les domaines du recrutement selon les principes de l'équité en emploi, du maintien en poste, de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel. Son ***site Web*** bien géré, le cours de perfectionnement professionnel de l'ÉE et le Centre de ressources adaptées (CRA) ont permis à la clientèle de la CFP d'améliorer ses connaissances concernant le ***perfectionnement professionnel continu dans le cadre de l'équité en matière d'emploi***, de mieux comprendre les besoins des personnes handicapées en ce qui a trait aux ***aménagements matériels*** et les nombreux outils disponibles pour les aider à lever les obstacles à l'équité en l'emploi et à ***mettre en œuvre des mesures positives***. Il s'ensuit que les ministères fédéraux peuvent atteindre plus rapidement leurs objectifs d'ÉE et que la fonction publique fédérale est ***plus représentative*** de la diversité canadienne.

Améliorations prévues

- Au cours des deux dernières années, le CAP a lancé une ***initiative de recrutement sous l'égide de l'équité en matière d'emploi***, intitulée CAP, volet ÉE. En 2000-2001, ce programme ciblait la collectivité autochtone (recrutement externe et interne); en 2001-2002, il visait uniquement le recrutement interne de membres des minorités visibles. À l'heure actuelle, l'intérêt des ministères et des candidats et candidates et le ***succès*** global de ces initiatives ont ***dépassé les attentes et les prévisions***. L'objectif pour 2002-2003 est de cibler les ***personnes handicapées***. La CFP est consciente de l'importance de tirer parti du haut degré d'intérêt des groupes

de la technologie de l'information; c'est pourquoi le CAP entreprend une autre initiative qui s'emploiera à mener une analyse des besoins interministériels pour la mise sur pied d'initiatives préalables au CAP afin d'améliorer l'avancement des groupes désignés aux fins de l'ÉE au sein de la fonction publique et de tirer parti au maximum de l'état de préparation des personnes désireuses de participer au CAP.

4. Partenariats efficaces avec d'autres organismes centraux

Contexte et défis

• Comme plusieurs acteurs ont des fonctions similaires au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement au sein de la fonction publique, il est crucial d'assurer la cohérence pour ***optimiser l'apprentissage*** en tant que levier stratégique du recrutement, du maintien en poste et du perfectionnement d'une fonction publique professionnelle et compétente. ***Le défi de la CFP est d'assurer des services intégrés et cohérents à la clientèle grâce à des partenariats stratégiques bien rodés et à des acteurs clés faisant partie du système de GRH.*** Un exemple de ***partenariat*** réussi est celui conclu entre FPC et le CCG pour lancer un service d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique.

Résultats et avantages

• Les ***partenariats efficaces*** conclus avec le CRH, les organismes centraux et les conseils fédéraux, l'APEX ainsi qu'avec les cadres intermédiaires et les groupes fonctionnels, de même que ***les relations stratégiques*** harmonieuses à l'appui du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA) et du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) continuent d'être utiles aux Canadiens et Canadiennes en évitant le double emploi et en favorisant une ***prestation de programme rentable***.

• Les ***alliances stratégiques*** formées avec les groupes fonctionnels, le CCG, le STC et le Forum des chefs d'apprentissage (constitué de 64 organisations du secteur public) permettent à FPC de demeurer un ***chef de file dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement*** et d'influer sur les initiatives stratégiques ou d'y donner suite. Ces ***partenariats*** et les produits d'apprentissage qui en résultent permettent aux employés et employées de la fonction publique de perfectionner leurs compétences et d'accroître leur professionnalisme et, en bout de ligne, d'assurer un ***service de qualité*** à la population canadienne.

Améliorations prévues

• FPC travaillera en étroite collaboration avec le SCT et le Forum des chefs d'apprentissage à mettre en œuvre une nouvelle politique d'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, entrée en vigueur en mai 2002.

5. PROJET DE CYBERGOUVERNEMENT

Contexte et défis

• Au cours des dernières années, la CFP a articulé son action en fonction de ***trois thèmes*** : continuer à renforcer le cadre de responsabilisation et de gouvernance de la ***technologie***; ***investir dans le capital humain*** en favorisant une solide planification et une bonne gestion, et en appuyant les ministères clients dans leur utilisation de la technologie; et continuer à définir la ***vision*** des besoins communs ***pour le recrutement électronique et les téléservices des RH*** dans le contexte de la réforme des ressources humaines.

• Parallèlement à cette démarche, la CFP a adopté et acquis plusieurs ***nouvelles technologies clés***. Elle est maintenant en bonne position pour édifier et déployer des applications Internet. ***Toutefois, la nécessité de suivre le rythme du changement rend encore plus pressant le besoin de créer des systèmes plus courants que l'on peut réutiliser, et de continuer à investir dans l'infrastructure technologique. Il existe une demande croissante de composantes qui permettent une reprogrammation rapide en fonction des nouveaux besoins.*** Pour relever ces ***défis*** et assurer un meilleur service tout en optimisant l'efficience, les secteurs d'activité de la CFP ***travailleront en concertation*** afin de réduire les doubles emplois et de renforcer le partage des ressources de technologie de l'information.

Information sur le rendement

• Dans le cadre du ***recrutement électronique***, le site Web ***emplois.gc.ca*** a reçu 11,5 millions de visites cette année, soit une augmentation de 21 p. 100 par rapport à l'année précédente; les pages Web sur le recrutement ont reçu à elles seules 7,3 millions de visites. Les services d'Avis de concours par courriel comptent 261 195 abonnés et abonnées comparativement à 114 700 usagères et usagers après six mois au cours de l'année écoulée.

• Le projet pilote de recrutement électronique améliorera l'***accessibilité et la prestation de services*** grâce à une technologie à guichet unique, axée sur la clientèle offrant un lien avec Gouvernement en direct. En conséquence, les gestionnaires ministériels disposeront d'une plus large gamme d'options de recrutement plus rapidement accessibles.

Résultats et avantages

• La rétroaction des ministères et les données ***témoignant d'une amélioration de la dotation et des rapports*** révèlent que l'information fournie aux ministères par la CFP a eu un effet positif. Grâce à la technologie, les Canadiennes et Canadiens et les fonctionnaires reçoivent ***une information cohérente et d'actualité*** qui appuie le système de GRH de la fonction publique. Les candidates et candidats peuvent ***savoir plus rapidement*** où en est leur demande, et connaître plus rapidement aussi leurs résultats d'examens, ce qui rend la fonction publique plus concurrentielle et qui incite les gens à y présenter une demande d'emploi.

• ***Infotel***, système de réponse vocale automatisé, rend ***accessible*** au public l'information sur les emplois affichés par l'intermédiaire d'un numéro de téléphone national sans frais. Le système Infotel offre de l'information sur les programmes de recrutement (RP, PSETÉ, COOP) et les initiatives (recrutement dans le cadre de l'équité en matière d'emploi) avec la possibilité d'avoir accès directement à un agent ou une agente de programme.

• Dans le RMR de l'exercice précédent, la CFP exprimait son intention d'élaborer un processus de recrutement électronique pour faciliter la présentation des demandes d'emploi, ainsi que la sélection des candidates et candidats et l'administration des examens. Elle a tenu promesse. Par exemple, par suite des ***améliorations apportées aux demandes du RP***, l'aiguillage des candidats et candidates vers ce programme se fait par voie électronique; les examens transmis pour le programme sont maintenant notés à la machine, ce qui ***accélère nettement le processus***. Les ministères peuvent maintenant afficher leurs possibilités de carrière pour attirer les nouveaux diplômés et diplômées à tout moment sur le site Web de la CFP. Les étudiants et étudiants peuvent postuler des postes tout au long de l'année, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. De plus, ils ont ***accès à leurs résultats en ligne*** dans les 48 heures.

Améliorations prévues

• Dans le cadre d'un ***projet pilote de recrutement électronique***, lancé à la fin du printemps 2002 dans la région du Centre et du Sud de l'Ontario, on examinera ***la faisabilité et le coût*** de l'utilisation d'un système de recrutement électronique standard pour gérer les grandes quantités de demandes, accélérer le recrutement et élargir le bassin de candidats et candidates destiné aux gestionnaires d'embauche.

• En 2002-2003, grâce à plusieurs améliorations touchant le RP, on pourra envisager le ***transfert*** de certaines fonctions aux ministères.

• Le CPP continue de chercher une solution à plus long terme qui offrira une plate-forme stable, rentable et sûre pour convertir un plus grand nombre de ses ***instruments en ligne.***

• En 2001-2002, la CFP a mis en place une stratégie à court terme visant les technologies de l'information afin de s'assurer que toutes les ***ressources*** concouraient ***de façon stratégique*** à la réalisation des objectifs de la clientèle.

6. Rationalisation du recrutement

Contexte et défis

• Ces dernières années, le ***nombre de demandes*** reçues en réponse aux emplois offerts au public a considérablement ***augmenté***. Il est par conséquent difficile pour la CFP et les ministères de répondre efficacement et en temps opportun à leurs besoins. La nécessité de gérer les volumes plus efficacement s'est accentuée alors que ***la pression en vue d'adopter une zone nationale de sélection s'est accrue***. Bien que la CFP se tourne vers les ***options de recrutement électronique*** comme l'un des moyens de gérer le volume de demandes, il y a beaucoup à faire pour améliorer les méthodes de recrutement actuelles.

Information sur le rendement

• La CFP a rencontré les représentantes et représentants ministériels de plusieurs régions afin de leur fournir les données sur le recrutement et de discuter des ***prévisions en la matière*** pour cerner les types d'emplois pour lesquels il serait judicieux d'adopter une ***démarche*** plus ***stratégique***. On a opté de préférence pour un début modeste (au sein des ministères) et décidé de mettre l'accent sur les domaines présentant le plus grand avantage.

Résultats en cours de réalisation

• Dans le cadre du projet de ***rationalisation du recrutement***, amorcé en décembre 2001, on examine en ***partenariat*** avec les ministères, la possibilité de ***rationaliser*** les processus de recrutement. Parmi les avenues possibles, mentionnons les concours généraux, le regroupement des mesures de recrutement au sein des ministères et entre eux, le partage des ressources pour l'évaluation locale des candidates et candidats et l'élaboration de répertoires de candidates et candidats en partie qualifiés. Le projet peut également faciliter la mise en application de la ZNS, s'il est mis en œuvre à l'échelle nationale.

• Il s'agit d'une ***initiative à plus long terme***, qui nécessite une ***planification des RH*** de la part des ministères ainsi que la coordination et la ***collaboration*** avec et entre ces derniers.

Améliorations prévues

• La CFP entend continuer de travailler avec les ministères pour cerner les possibilités de ***regroupement des efforts***, réduire le nombre d'avis de concours et élaborer des répertoires ministériels ou à l'échelle des services, au besoin.

7. INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

Contexte et défis

• L'Initiative fédérale d'amélioration des services, qui vise à transformer les services et à accroître la ***satisfaction de la clientèle***, bénéficie du plein appui de la Commission. ***La CFP s'emploie à améliorer la qualité de ses services afin de satisfaire le mieux possible les besoins des Canadiens et Canadiennes qui souhaitent obtenir un emploi à la fonction publique en assurant une prestation plus efficace***. La Commission a recours à des sondages sur la satisfaction de la clientèle, à des indicateurs de rendement et aux normes de service pour ***perfectionner la mesure du rendement*** par rapport aux résultats attendus présentés par la suite dans les rapports.

Information sur le rendement

• La CFP recueille des ***données de référence*** concernant la ***satisfaction*** de la clientèle qui fréquente le ***site Web*** sur le recrutement ou qui a accès aux services de recrutement ***en personne*** assurés dans les bureaux régionaux et de district. ***Deux sources d'information sont actuellement disponibles : les services « en personne »*** fournissent de la rétroaction des ***Canadiennes et Canadiens*** qui se rendent dans les bureaux régionaux et de district; et les ***services Internet*** donnent de la rétroaction émanant des Canadiennes et Canadiens qui ont accès aux possibilités d'emploi par l'intermédiaire du site Web ***emplois.gc.ca***. Le ***taux de satisfaction global par rapport à ces services est de 88 p. 100.***

Résultats et avantages

• L'information sur la perception de la clientèle permet à la CFP d'***améliorer*** la gestion des programmes.

• Les Canadiennes et Canadiens qui cherchent un emploi à la fonction publique disposeront d'un ***mécanisme pour exprimer*** leur satisfaction et indiquer les améliorations requises concernant la démarche de la CFP et des ministères recruteurs par rapport aux services de recrutement.

ATTENTES PRÉCISÉES DANS LE RPP :

3. UNE FONCTION PUBLIQUE QUI ACCROÎT SES COMPÉTENCES PAR LE PERFECTIONNEMENT ET L'APPRENTISSAGE CONTINU

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

1. PRODUITS ET SERVICES D'APPRENTISSAGE

Contexte et défis

• Par l'intermédiaire de Formation et perfectionnement Canada (***FPC***), la CFP offre des cours de ***perfectionnement professionnel de qualité*** dans le cadre du programme de GRH du gouvernement fédéral; en particulier, FPC contribue à doter les services de ressources humaines de la capacité d'***appuyer un mode de dotation axé sur les valeurs***. Les produits et services d'apprentissage de FPC appuient également le rôle de la CFP dans le système de GRH. Compte tenu de la rapidité de changement dans la GRH et de l'importance accrue de l'apprentissage assisté par la technologie, ***le principal défi consiste à offrir des produits d'apprentissage à jour. On estime avoir besoin de un million de dollars par an pour introduire la technologie dans les programmes d'apprentissage de FPC.***

Information sur le rendement

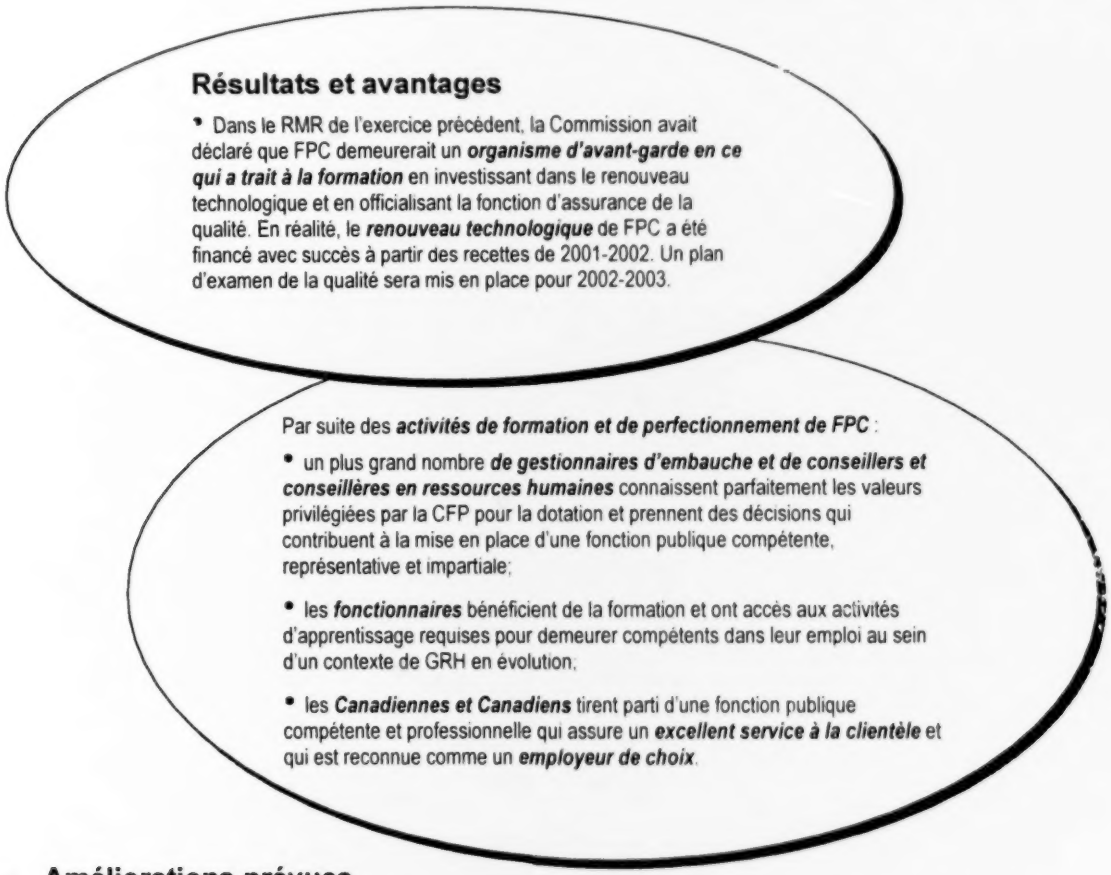
• En 2001-2002, plus de 15 000 employées et employés du secteur public de toutes les régions du Canada ont participé à plus de 900 cours offerts par FPC, dans le cadre de son programme régulier ou par contrat. ***La satisfaction de la clientèle a été élevée***, puisque plus de 95 p. 100 des répondants et répondantes ont qualifié leur cours de « bon » à « excellent ».

• FPC prévoyait un déficit pour l'exercice 2001-2002 afin de financer sa ***stratégie de renouvellement technologique***, mais elle est maintenant en situation d'excédent, grâce, en partie, à un accroissement du nombre de cours au programme. ***Les recettes*** pour l'exercice 2001-2002 sont de un million de dollars ***de plus*** que pour l'exercice 2000-2001 (augmentation de 13 p. 100).

• Plus de 541 cours prévus au programme ont été donnés à plus de 8 500 fonctionnaires, représentant des ***recettes*** d'environ six millions de dollars. Les services de consultation de FPC ont généré environ trois millions de dollars et assuré la prestation de 370 cours conçus sur mesure à 6 500 fonctionnaires de toutes les régions du Canada.

Résultats en cours de réalisation

• FPC travaille ***en collaboration*** avec le CCG, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le SCT à la mise en place d'un ***service d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique*** afin d'offrir un ***guichet unique pour l'apprentissage*** qui facilitera l'accès de tous les fonctionnaires aux produits d'apprentissage du gouvernement. Le projet sera mis en œuvre et évalué au cours des deux prochaines années.



Améliorations prévues

• L'***investissement accru dans le renouveau technologique et organisationnel,*** parallèlement à un accroissement des activités de ***marketing et d'assurance de la qualité*** au cours des deux à trois prochaines années, améliorera la capacité de FPC à satisfaire rapidement et de façon appropriée les besoins d'apprentissage des ministères et les besoins spéciaux découlant d'initiatives ou de projets déployés à l'échelle de la fonction publique, comme la GRH.

2. LANGUES OFFICIELLES

Contexte et défis

• Pour doter les Canadiens et Canadiennes d'une fonction publique qui leur offre des services dans les deux langues officielles, la CFP offre ***une formation linguistique efficiente et efficace*** permettant aux fonctionnaires fédéraux d'être bilingues tout ***en réduisant les listes d'attente pour les services de diagnostic et de formation***, et ce, conformément à la *Loi sur les langues officielles*.

Information sur le rendement

• 2 599 fonctionnaires ont bénéficié d'une formation linguistique (1 022 dans la région de la capitale nationale (RCN) et 1 597 dans les autres régions).

• Au 31 mars 2002, la ***liste d'attente pour la formation linguistique*** comptait 541 étudiants et étudiantes, ce qui représente 26 mois d'attente (la durée normale est de six mois).

Résultats en cours de réalisation

• Pour ***réduire les listes d'attente*** et ***répondre à la demande en 2002-2003***, Formation linguistique Canada (FCL) a l'intention de former 250 candidats et candidates de plus (non cadres de direction) dans la RCN. Dans le RMR de l'exercice précédent, FLC signalait qu'elle avait ***besoin de fonds supplémentaires*** pour mener à bien son mandat. En raison des nouvelles demandes de formation, le financement supplémentaire accordé n'a permis à FLC que de réduire partiellement les listes d'attente pour la formation linguistique. Des ressources supplémentaires ont été allouées à la formation de ***nouveaux conseillers et conseillères*** en services d'orientation; ils entreront en fonction en 2002-2003.

Résultats et avantages

• La formation linguistique assurée par la CFP contribue à l'***unité canadienne*** et respecte la *Loi sur les langues officielles* en facilitant l'accès des Canadiennes et Canadiens à un ***service de qualité dans la langue de leur choix***. Elle permet également aux fonctionnaires fédéraux de travailler dans la langue de leur choix, et se traduit par l'***égalité d'accès et l'avancement professionnel*** au sein de la fonction publique.

Améliorations prévues

• Le financement supplémentaire reçu en 2001-2002 a permis d'assurer ***la formation linguistique du groupe de la direction*** et a réduit légèrement les listes d'attente et l'arriéré des services d'orientation et des opérations. ***Les cadres de direction se sont inscrits en moins grand nombre que prévu*** à la formation disponible et la liste d'attente n'a pas diminué comme prévu, en raison d'un accroissement de la demande. En ce qui a trait aux services d'orientation, le financement supplémentaire a permis à FLC de former de nouveaux conseillers et conseillères, qui entreront en fonction en 2002-2003.

• Le financement approuvé pour 2002-2003 comblera les besoins de FLC liés à la ***formation obligatoire*** de candidats et candidates n'appartenant pas au groupe de la direction et permettra de former au maximum 75 membres du groupe de la direction qui doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste d'ici le 31 mars 2003.

3. ANNEXE

3.1 PRINCIPAUX DÉFIS DEVENUS DES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION (TABLEAU 1)

PRINCIPAUX DÉFIS	POSSIBILITÉS DE PROGRÈS FUTURS
Protection du principe du mérite dans un cadre modernisé de GRH	· continuer à donner forme à un nouveau système de GRH pris en charge par les gestionnaires, qui leur confère plus de marge de manœuvre et de rapidité.
Application des valeurs · compréhension inégale des valeurs.	· insister sur la formation relative aux valeurs assurée par la CFP; inciter les ministères à intégrer les valeurs dans la formation sur la délégation.
Langues officielles · retards dans les examens oraux et les tests diagnostiques; · réduction des périodes d'attente pour les services de diagnostic; · réduction des périodes d'attente pour la formation linguistique; · élaboration de nouveaux produits technologiques axés sur les clients et clientes ayant des besoins spéciaux.	· mettre en œuvre et évaluer de nouveaux modes de prestation de services; · conserver les partenariats en place et en créer de nouveaux. · offrir différentes formules d'apprentissage, comme l'apprentissage autonome.
Recrutement externe - Maintien en poste · lenteur du processus de recommandation; · manque d'harmonisation entre les objectifs de la CFP et les attentes ministérielles.	· autorisation de recrutement externe sans concours; · établir et faire valoir des répertoires de personnes préqualifiées; · renforcer l'utilisation accrue des recommandations directes et la création de répertoires; · investir davantage dans la nouvelle technologie pour le recrutement et la dotation.
Représentativité · vieillissement de l'effectif; · perte de la mémoire institutionnelle.	· Poursuivre les activités de promotion à l'intention des groupes d'ÉE et des associations; · tenir à jour des répertoires d'ÉE; · fournir aux ministères des données, de l'information sur les marges de manœuvre et un appui analytique.
Recours - Résolution des conflits et des différends · régler les problèmes dans le contexte; · utiliser les Modes alternatifs de résolution de conflits.	· poursuivre les activités de promotion et d'éducation; · avoir davantage recours à l'I.P.

PRINCIPAUX DÉFIS	POSSIBILITÉS DE PROGRÈS FUTURS
Rapidité de la dotation · les gestionnaires sont aux prises avec des urgences concurrentes; · préparation fastidieuse des guides d'évaluation et de cotation.	· avoir davantage recours à l'évaluation standard; · logiciel d'évaluation; · mieux planifier les RH; · prévoir des outils de gestion des projets pour les conseillers et conseillères en RH.
Capacité de dotation · Les RH ne disposent pas des ressources ni des outils adéquats.	· clarifier le rôle des RH et celui des gestionnaires; · continuer de reconstruire le savoir-faire en matière de dotation; · construire une communauté.
Administration des priorités · système d'aiguillage individuel; · lenteur du processus d'examen des priorités par les gestionnaires.	· continuer à promouvoir des nominations plus faciles dans les groupes professionnels; · privilégier l'éducation permanente; · aiguillage électronique avec documentation.

Les « possibilités de progrès futurs » représentent des démarches <u>possibles</u> que l'on peut envisager pour relever les principaux défis; elles dépendent en grande partie de l'orientation de la GRH et des délais.

3.2 ÉVALUATION DES RISQUES EXTERNES (TABLEAU 2)

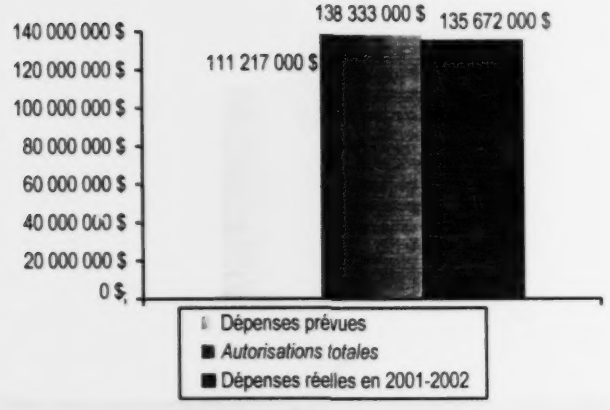
Comme première étape dans la mise en œuvre du cadre de gestion du risque, la CFP a effectué une analyse de la conjoncture pour évaluer la vraisemblance et l'incidence des risques internes et externes pour elle-même. Le tableau qui suit montre certaines stratégies que la CFP peut envisager pour gérer les risques externes.

RISQUES EXTERNES CONNUS :

- ***Incapacité de réagir à la synergie des facteurs de changement***
- ***Besoins en capital humain non comblés***
- ***Priorités concurrentes, programme surchargé et financement inadéquat***

FFPM : POINTS FORTS ET POSSIBILITÉS	STRATÉGIES DE GESTION DU RISQUE
• Vaste programme gouvernemental axé sur la productivité, l'apprentissage, les compétences (adaptation et adhésion à l'économie du savoir [ES]); • Prise de conscience de plus en plus vive de la nécessité d'un recrutement efficace, du maintien en poste et d'une meilleure planification des RH; • Lien entre la réforme de la GRH d'une part ainsi qu'une meilleure prestation de services et une responsabilisation plus rigoureuse d'autre part; nombre des priorités de la CFP sont fondamentales pour la réforme.	• Reproduire les transformations de compétences requises face à l'évolution du profil démographique et des possibilités du marché du travail afin de renforcer l'avantage concurrentiel de la fonction publique dans le recrutement et le maintien en poste des personnes embauchées; • Évaluer l'évolution du profil démographique et les possibilités du marché du travail pour renforcer l'avantage concurrentiel de la fonction publique dans le recrutement et le maintien en poste des personnes embauchées; • Privilégier davantage les démarches en collaboration pour le financement de programmes et pour faire des économies internes.
FFPM : FAIBLESSES ET MENACES	**STRATÉGIES DE GESTION DU RISQUE**
• Faiblesse dans l'intégration des questions relatives à la GRH au programme plus vaste du gouvernement et aux cadres de gestion de la fonction publique; • Absence d'analyse d'ensemble du profil démographique de la fonction publique; stratégies de RH n'attirent pas les bons éléments ou ne sont pas adaptées à la culture de la fonction publique (essentielles pour le maintien en poste); • Manque de cohésion entre les priorités de la GRH et de la CFP; influence restreinte sur les dépenses publiques.	• Continuer à inciter les ministères à intégrer la planification en matière de RH à la planification organisationnelle; • Continuer à fournir de l'analyse démographique et du soutien aux ministères; • Communiquer notre vision de la GRH au Groupe de travail sur la modernisation de la GRH; et poursuivre le renouvellement interne de la CFP.

3.3 RENSEIGNEMENTS FINANCIERS



AFFECTATION FINANCIÈRE DE LA CFP

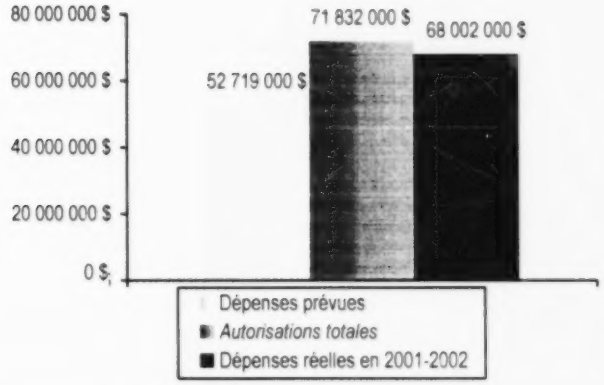
Le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de la CFP a été déposé en mars 2001. Les principaux résultats prévus énumérés dans le RPP sont présentés sous les secteurs d'activité suivants :

- Renouvellement du personnel
- Apprentissage
- Politiques, recherche et relations externes
- Recours
- Services ministériels

SECTEUR D'ACTIVITÉ : RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL

OBJECTIF

Aider les ministères et les organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative de la société canadienne.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la modernisation des stratégies de recrutement, le Programme de mesures positives d'équité en emploi, le Projet du fonds de soutien de Faire place au changement – Équité en emploi, à la suite du report de 2000-2001, à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives et aux fonds supplémentaires pour les coûts du régime de prestations aux employés et employées. Cette augmentation a été compensée par le facteur de conversion applicable aux transferts entre les fonds salariaux et non salariaux.

DESCRIPTION

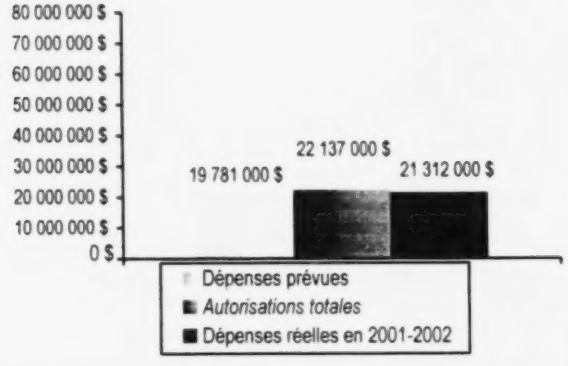
Le présent secteur comprend des activités qui servent à appuyer la dotation déléguée et non déléguée, c'est-à-dire l'élaboration de programmes, l'administration de la délégation de la dotation, l'élaboration de tests et de normes de sélection, l'administration des priorités de dotation, le recrutement et l'avancement, et les initiatives en matière de diversité et d'équité en emploi. Il comprend aussi les programmes de renouvellement, d'échange et de perfectionnement du groupe de la direction.

Ce secteur est également responsable des initiatives d'équité en emploi et des programmes de perfectionnement pour le compte du Conseil du Trésor.

SECTEUR D'ACTIVITÉ : APPRENTISSAGE

OBJECTIF

Améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils sont sélectionnés ou auxquels ils aspirent.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour le financement à court terme de la formation linguistique et à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives. Le secteur d'activité d'Apprentissage comprend un crédit législatif pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel relevant de Formation et Perfectionnement Canada, un organisme de service spécial en recouvrement intégral des coûts. En 2001-2002, le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel a réalisé un surplus de 822 000 $ présenté selon la comptabilité d'exercice.

DESCRIPTION

Ce secteur regroupe deux gammes de services principales : la formation linguistique et le perfectionnement professionnel à l'intention du personnel non cadre.

Le secteur de la formation linguistique évalue le potentiel de réussite des membres du personnel ayant droit à la formation linguistique. Il offre la formation linguistique statutaire et facultative dans les deux langues officielles et l'orientation associée, de même que des services de formation linguistique. Il est responsable de la conception et de l'élaboration des cours de langue seconde et des outils qui permettent de satisfaire aux exigences linguistiques des postes des ministères, et de la prestation d'une vaste gamme de services consultatifs, d'information et de coordination dans le domaine de la formation linguistique.

La CFP propose une gamme variée de services et de produits d'apprentissage à différents groupes cibles, dont les analystes de politiques, les superviseurs et superviseures, les spécialistes des ressources humaines, les responsables de la fonction de contrôleur, les analystes en communication et d'autres. L'accent est mis sur les messages généraux reliés à l'apprentissage (comme l'appareil gouvernemental, les valeurs et l'éthique) ainsi que sur les produits propres à l'apprentissage au sein du gouvernement, et non sur la formation propre au travail, dont la responsabilité revient

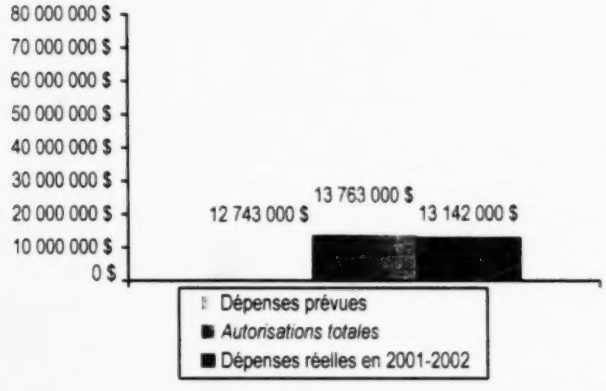
aux ministères. La CFP offre des services de formation dans les deux langues officielles aux fonctionnaires fédéraux de tout le Canada, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères.

Au fur et à mesure de son remaniement, la CFP mettra davantage l'accent sur une utilisation stratégique des ressources pour se concentrer sur la conception et l'élaboration de nouveaux services et produits d'apprentissage qui reflètent l'orientation stratégique du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor (CCSCT).

SECTEUR D'ACTIVITÉ : POLITIQUES, RECHERCHE ET RELATIONS EXTERNES

OBJECTIF

Fournir des connaissances, de l'information, une orientation et des conseils pour appuyer la capacité de la CFP de promouvoir une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la rémunération des nouvelles conventions collectives, pour la modernisation des stratégies de recrutement et le Projet du fonds de soutien de Faire place au changement – Équité en emploi.

DESCRIPTION

Ce secteur d'activité assure une capacité de mesurer, de faire rapport, de conseiller et d'élaborer des politiques dans les domaines relevant du mandat de la CFP.

Ce secteur d'activité appuie le repositionnement à moyen et à long termes de la CFP au moyen de recherches et d'analyses stratégiques, d'analyses de l'environnement et de liaisons avec les intervenants, principalement en ce qui concerne les questions liées au rôle de la CFP en tant que championne indépendante et gardienne d'une fonction publique professionnelle, impartiale et représentative, et des valeurs fondamentales de l'administration publique.

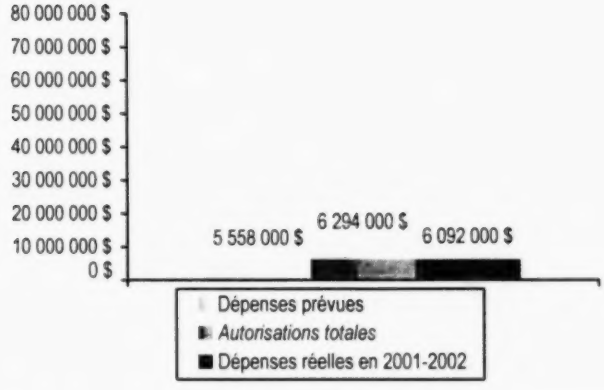
Ce secteur d'activité se charge en outre de renforcer et de coordonner le tronc commun des connaissances de la CFP. Il fournit des données stratégiques à la Commission et, en bout de ligne, au Parlement (par l'entremise du rapport annuel de la CFP), provenant de la surveillance, de l'évaluation et de l'examen des politiques et des programmes de la CFP, ainsi que de la surveillance de la santé de la fonction publique dans les domaines reliés au mandat de la CFP.

Ce secteur d'activité s'acquitte des fonctions associées aux relations externes, comme le rapport au Parlement, au gouvernement et aux conseillères et conseillers des organismes centraux sur les questions stratégiques intéressant la CFP, la liaison et l'échange d'information entre les paliers fédéral, provincial et international, dans des domaines liés au mandat et aux responsabilités déléguées de la Commission de la fonction publique.

SECTEUR D'ACTIVITÉ : RECOURS

OBJECTIF

Fournir des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite, afin de protéger l'intérêt public et de promouvoir, au moyen d'initiatives efficaces d'intervention et d'éducation, l'application du mérite, de la justice, de l'équité et de la transparence.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour le financement des coûts de traduction des décisions d'appel et à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives.

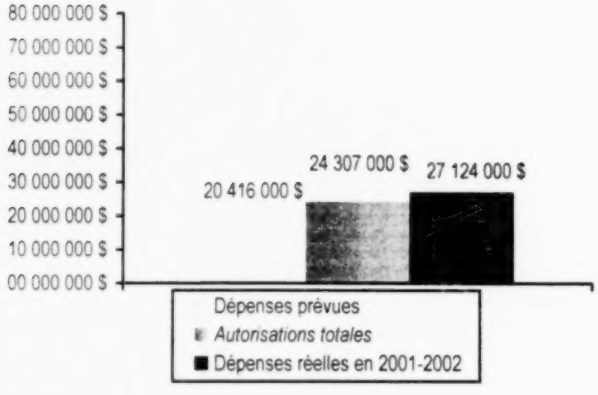
DESCRIPTION

Ce secteur entend les appels que les fonctionnaires interjettent au sujet d'allégations d'infractions à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (*LEFP*) et à son règlement sur des questions telles que les nominations et l'avancement. Il doit également enquêter sur les plaintes concernant des irrégularités touchant le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas sujettes à un appel, enquêter sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail, et parvenir à un règlement dans les cas où les plaintes sont fondées. Il fournit aussi de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organismes et aux particuliers.

SECTEUR D'ACTIVITÉ : SERVICES MINISTÉRIELS

OBJECTIF

Fournir des services et des systèmes centraux pour appuyer la gestion générale et toutes les activités du programme de la CFP.



NOTA – Les écarts importants constatés entre les Dépenses prévues et les *Autorisations totales* sont attribuables aux fonds supplémentaires reçus pour la modernisation des stratégies de recrutement, à la suite du report de 2000-2001, à la rémunération pour les nouvelles conventions collectives et au transfert de ressources dans le cadre du Programme de récupération de la superficie et de l'enveloppe des locaux.

DESCRIPTION

Ce secteur regroupe les activités du Président et des Commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.

APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER

En 2001-2002, la CFP a continué à améliorer ses pratiques de gestion financière. Pendant l'année, les rares ressources ont été contrôlées et gérées de près pour s'assurer que les besoins financiers étaient comblés avec les fonds disponibles. Résultat : la CFP a enregistré un pourcentage minimal de ressources inutilisées de un pour cent dans les comptes publics du Canada.

TABLEAUX FINANCIERS RÉCAPITULATIFS

Tableau 1	Sommaire des crédits approuvés
Tableau 2	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau 3	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau 4	Recettes
Tableau 5	Sommaires financiers du fonds renouvelable
Tableau 6	Passif éventuel

TABLEAU 1 – SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Crédit		2001-2002 Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
	Commission de la fonction publique			
120	Dépenses du Programme	97 176	123 695	**121 856**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des membres du personnel	14 041	14 632	**14 632**
(L)	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel*	-	-	**(822)**
(L)	Dépenses liées au produit de l'aliénation des biens excédentaires de l'État	-	6	**6**
	Total pour l'organisme	**111 217**	**138 333**	**135 672**

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.
* Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

TABLEAU 2 – COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	ÉTP	(5) Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles*	Total des dépenses nettes
Renouvellement du personnel							
(dépenses prévues)	563	52 719	-	-	-	-	52 719
(autorisations totales)	*710*	*71 832*	-	-	-	-	*71 832*
(réelles)	**728**	**68 002**	-	-	-	-	**68 002**
Apprentissage (1)							
(dépenses prévues)	210	16 983	-	-	-	-	16 983
(autorisations totales)	*212*	*19 339*	-	-	-	-	*19 339*
(réelles)	**214**	**19 407**	-	-	-	-	**19 407**
- Subvention							
(dépenses prévues)	-	2 798	-	-	-	-	2 798
(autorisations totales)	-	*2 798*	-	-	-	-	*2 798*
(réelles)	-	**2 727**	-	-	-	-	**2 727**
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel							
(dépenses prévues)	68	11 677	-	-	-	11 677	-
(autorisations totales)	*68*	*11 677*	-	-	-	*11 677*	-
(réelles) **(2)**	**69**	**11 507**	-	-	-	**12 329**	**(822)**
Politiques, recherche et relations externes							
(dépenses prévues)	143	12 743	-	-	-	-	12 743
(autorisations totales)	*143*	*13 763*	-	-	-	-	*13 763*
(réelles)	**141**	**13 142**	-	-	-	-	**13 142**
Recours							
(dépenses prévues)	71	5 558	-	-	-	-	5 558
(autorisations totales)	*65*	*6 294*	-	-	-	-	*6 294*
(réelles)	**65**	**6 092**	-	-	-	-	**6 092**
Services ministériels (3)							
(dépenses prévues)	274	20 416	-	-	-	-	20 416
(autorisations totales)	*278*	*24 307*	-	-	-	-	*24 307*
(réelles)	**251**	**27 124**	-	-	-	-	**27 124**
Total							
(dépenses prévues)	1 329	122 894	-	-	-	11 677	111 217
(autorisations totales)	*1 476*	*150 010*	-	-	-	*11 677*	*138 333*
(réelles)	**1 468**	**148 001**	-	-	-	**12 329**	**135 672**
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles (4)**							
(dépenses prévues)							(300)
(autorisations totales)							*(300)*
(réelles)							**(116)**
Coût des services offerts par d'autres ministères							
(dépenses prévues)							18 816
(autorisations totales)							*18 816*
(réelles)							**19 941**
Coût net du programme							
(dépenses prévues)							129 733
(autorisations totales)							*156 849*
(réelles)							**155 497**

(1) Ne comprend pas le nombre d'ÉTP pour les membres du personnel à taux horaire.
(2) Les données sont présentées selon la comptabilité d'exercice.
(3) Le secteur d'activité Services ministériels regroupe les activités du Président et des Commissaires, la planification des activités ministérielles, les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines l'informatique, la vérification interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.
(4) Comprend les services de formation linguistique discrétionnaire.
(5) Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des membres du personnel.
*Anciennement « Recettes affectées aux dépenses ».
**Anciennement « Recettes affectées au Trésor ».

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	2001-2002 Dépenses prévues	2001-2002 Autorisations totales	2001-2002 Dépenses réelles
Renouvellement du personnel	58 325	62 210	52 719	71 832	**68 002**
Apprentissage*	19 574	19 268	19 781	22 137	**21 312**
Politiques, recherche et relations externes	10 716	13 228	12 743	13 763	**13 142**
Recours	5 733	5 979	5 558	6 294	**6 092**
Services ministériels	25 477	31 844	20 416	24 307	**27 124**
Total	**119 825**	**132 529**	**111 217**	**138 333**	**135 672**

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.
*Les Dépenses réelles pour le Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel comprises sous le secteur d'activité Apprentissage sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

Tableau 4 – Recettes

Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Recettes disponibles Secteur d'activité	Recettes réelles 1999-2000	Recettes réelles 2000-2001	2001-2002 Recettes prévues	2001-2002 Autorisations totales	2001-2002 Recettes réelles *
Apprentissage :					
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	10 528	12 007	11 677	11 677	**12 329**
Total des recettes disponibles	**10 528**	**12 007**	**11 677**	**11 677**	**12 329**
Recettes non disponibles					
Apprentissage :					
- Services de formation linguistique discrétionnaire	314	262	300	300	**116**
Total des recettes non disponibles	**314**	**262**	**300**	**300**	**116**
TOTAL DES RECETTES	**10 842**	**12 269**	**11 977**	**11 977**	**12 445**

Les Autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses des Budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.
*Les données reflétant les recettes disponibles sont présentées selon la comptabilité d'exercice.

Tableau 5 – Sommaires financiers du fonds renouvelable

Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (en milliers de dollars)					
			2001-2002		
	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Revenus	10 528	12 007	11 677	11 677	**12 329**
Frais d'exploitation	10 096	11 250	11 677	11 677	**11 507**
Profit (perte) d'exploitation brute	**432**	**757**	**0**	**0**	**822**
Ajouter les éléments n'exigeant pas l'utilisation des fonds :					
Dépréciation/amortissement	10	11	198	198	**19**
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	131	82	171	171	**37**
Perte sur aliénation d'immobilisations	-	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement	67	85	-	-	**(34)**
Activités d'investissement :					
Acquisition d'immobilisations	-	-	(200)	(200)	**(30)**
Excédent de trésorerie (exigence)	**640**	**935**	**169**	**169**	**814**
Pouvoir : excédent cumulatif (prélèvement)	**7 677**	**8 612**	**8 274**	**8 274**	**6 926**

Nota –
En 2001-2002, le Fonds renouvelable a modifié sa politique de comptabilisation des immobilisations en capitalisant les immobilisations à un coût supérieur à 10 000 $. Précédemment, les immobilisations ayant un coût supérieur à 1 000 $ étaient capitalisées. Cette décision découle de l'émission de la norme comptable 3.1 du CT – Immobilisations.

En 2001-2002, le CT a ramené de 4 500 000 $ à 2 000 000 $ la somme des dépenses effectuées aux fins du fonds renouvelable qui peuvent excéder les recettes afférentes.

Tableau 6 – Passif éventuel

Passif éventuel (en milliers de dollars)	Montant du passif éventuel		
	Au 31 mars 2000	Au 31 mars 2001	Au 31 mars 2002
Causes en instance ou imminentes	1 555	1 220	600
Total	**1 555**	**1 220**	**600**

3.4 Renseignements supplémentaires

Personnes-ressources

Scott Serson
Président
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-2788
Télécopieur : (613) 996-4337
scott.serson@psc-cfp.gc.ca

Douglas Rimmer
Vice-président
Direction générale des politiques, de la recherche et des communications
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 995-6134
Télécopieur : (613) 995-0221
douglas.rimmer@psc-cfp.gc.ca

Nurjehan Mawani
Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 995-9051
Télécopieur : (613) 996-4337
Nurjehan.mawani@psc-cfp.gc.ca

Gilles Depratto
Vice-président
Direction générale des recours
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-5418
Télécopieur : (613) 995-6985
gilles.depratto@psc-cfp.gc.ca

Michelle Chartrand
Commissaire
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-2644
Télécopieur : (613) 996-4337
Michelle.chartrand@psc-cfp.gc.ca

Greg Gauld
Vice-président
Direction générale de la gestion ministérielle
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-2425
Télécopieur : (613) 992-7519
greg.gauld@psc-cfp.gc.ca

Amelita Armit
Vice-présidente
Direction générale des programmes de dotation et de recrutement
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 992-0894
Télécopieur : (613) 992-9905
Amelita.armit@psc-cfp.gc.ca

Michael Nelson
Vice-président - Transformation
Président et commissaires
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 996-2345
Télécopieur : (613) 992-7519
michael.nelson@psc-cfp.gc.ca

Denise Boudrias
Vice-présidente
Direction générale des programmes d'apprentissage, d'évaluation et des cadres de direction
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, tour Ouest
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0M7
Téléphone : (613) 995-7993
Télécopieur : (613) 943-5149
denise.boudrias@psc-cfp.gc.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements relatifs à la Commission de la fonction publique, veuillez consulter le site Web à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/

LOIS APPLIQUÉES ET RÈGLEMENTS CONNEXES

Loi attribuant des fonctions et responsabilités exclusives à la CFP :

Loi sur l'emploi dans la fonction publique L.R.C. 1985, c. P-33 version modifiée

Pour obtenir de plus amples renseignements relatifs à la LEFP, veuillez consulter : http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/psea-lefp/quest_f.htm

Lois attribuant des fonctions particulières à la CFP :

Loi sur l'équité en matière d'emploi L.C. 1993-94-95, c. 44

Lois ayant une incidence directe sur les fonctions de la CFP :

A. *Loi canadienne sur les droits de la personne* L.R.C. 1985, c. H-6, version modifiée
B. *Loi sur les langues officielles* L.C. 1988, c. 38
C. *Charte canadienne des droits et libertés*, Partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982*, constituant l'annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* (R.-U.), 1982, c. 11
D. *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* L.C. 1999, c.17
E. *Loi sur l'Agence Parcs Canada* L.C. 1998, c.31

Loi faisant état de responsabilités que le Conseil du Trésor exerce de concert avec la CFP ou lui attribue, ou qui ont une incidence sur la CFP :

Loi sur la gestion des finances publiques L.R.C. 1985, c. F-11, version modifiée

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les lois précitées, veuillez consulter : http://canada.justice.gc.ca/FTP/FR/Laws/Titre/A/index.html

RAPPORTS ANNUELS PRÉVUS PAR LA LOI ET AUTRES RAPPORTS MINISTÉRIELS

Les documents suivants sont disponibles :

Rapport annuel de la CFP (1998-1999)
Rapport annuel de la CFP (1999-2000)
Veuillez consulter l'adresse : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm

Rapport sur le rendement de la CFP (1998-1999)
Rapport sur les plans et priorités de la CFP (1999-2000)
Veuillez consulter l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/98-99/9899dprf.asp

3.5 LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES

CAP	Programme Cours et affectations de perfectionnement
CAP ÉE	Programme Cours et affectations de perfectionnement, volet équité en emploi
CCCFP	Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique
CCG	Centre canadien de gestion
CCSCT	Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor
CFP	Commission de la fonction publique
CFR	Conseils fédéraux régionaux
CMFV	Cadre du mérite fondé sur les valeurs
CHF	Comité des hauts fonctionnaires
COOP	Programme d'enseignement coopératif
CPP	Centre de psychologie du personnel
CPRR	Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation
CRH	Conseil des ressources humaines
CT	Conseil du Trésor
DSC	Dotation stratégique des cadres
ÉC	Échanges Canada
EDPRD	Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation
ÉE	Équité en matière d'emploi
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
FLC	Formation linguistique Canada
FPC	Formation et perfectionnement Canada
FPC	Faire place au changement
GRH	Gestion des ressources humaines
I.P.	Intervention précoce
LÉE	*Loi sur l'équité en matière d'emploi*
LEFP	*Loi sur l'emploi dans la fonction publique*
PAR	Plan d'action en matière de recrutement
PFETÉ	Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
PMPÉE	Programme des mesures positives d'équité en emploi
PPACS	Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs
PPM	Programme de partage des médiateurs
PPQSMA	Processus de préqualification des sous-ministres adjoints
PSG	Programme de stagiaires en gestion
RCNEO	Région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario
RH	Ressources humaines
RL	Réseau du Leadership
RMR	*Rapport ministériel sur le rendement*
RP	Recrutement postsecondaire
RPP	*Rapport sur les plans et priorités*
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

TI	Technologie de l'information
URCD	Unité de recrutement des cadres de direction
ZNS	Zones nationales de sélection